



**Universidade de Aveiro**  
**2008**

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia  
Industrial

**Emanuelle de Melo  
Pimentel**

**Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta  
turística algarvia**



**Emanuelle de Melo  
Pimentel**

**Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta  
turística algarvia**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento do Turismo, realizada sob a orientação científica do Prof<sup>o</sup>. Doutor Carlos Costa, Professor Associado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Apoio financeiro do Programa AlBan,  
Programa de bolsas de alto nível da  
União Europeia para América Latina,  
bolsa nº *E05M053512BR*.

## **o júri**

presidente

**Prof. Dr. Joaquim da Costa Leite**  
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

vogais

**Prof. Dr. Carlos Manuel Martins da Costa**  
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (orientador)

**Prof. Dra. Antónia de Jesus Henriques Correia**  
Professora Auxiliar da Universidade da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

## **agradecimentos**

O espaço destinado aos agradecimentos é pequeno comparado com o número de apoios recebidos durante estes anos. No início era apenas uma oportunidade de estudo no 'Velho Mundo' que foi concretizada através do Programa AlBan. Neste momento agradeço os coordenadores do AlBan e o gestor da bolsa pelo apoio na obtenção dos documentos necessários para o início do estudo, assim como a gestora do AlBan na Universidade de Aveiro.

No decorrer do mestrado, agradeço aos novos amigos e a equipa do Grupo de Investigação da área do Turismo da Universidade de Aveiro pela integração na sociedade científica do turismo de Portugal, abrindo as portas da investigação deste país. Agradeço a coordenadora da Associação de Turismo do Algarve pela orientação no desenvolvimento do estudo empírico e a todos os gestores das empresas inquiridas, através da disponibilidade para responder o questionário, etapa fundamental para a conclusão deste estudo.

Faço aqui um agradecimento especial ao orientador Prof. Doutor Carlos Costa que forneceu todo o auxílio no desenvolvimento desta tese de mestrado. Mesmo diante de muitos compromissos de trabalho, sempre disponibilizou seu tempo para orientação, sendo esta preciosa na elaboração técnica e metodológica desta investigação. Agradeço por todos os ensinamentos e declaro minha admiração pelo seu trabalho.

Desde o início desta jornada até a finalização pude contar com o apoio do meu pai, Juari Pimentel, e da minha mãe, Salete Pimentel. Tenho na minha família a força para vencer cada dia e agradeço a eles por tudo o que tenho, inclusive meu lado da dedicação e perseverança, que são frutos da educação familiar.

A realização do mestrado teve um incentivador especial, meu marido, Eduardo A. Posso julgar-lhe o responsável por esta conquista. Desde a candidatura ao Programa AlBan até a finalização desta tese de mestrado, ele foi quem ficou do meu lado nos momentos de glória e nos momentos de dificuldades. Obrigada Eduardo, pelas suas palavras, pelos seus gestos e pelos seus sentimentos que me ajudam a crescer a cada dia.

Agradeço a Deus por ter colocado todas estas pessoas no meu caminho e por todas as oportunidades de crescimento. Espero ser digna de merecer todas estas graças. Obrigada.

## **palavras-chave**

Estratégia, gestão, oferta turística, produtos característicos do turismo, sazonalidade, turismo.

## **resumo**

A sazonalidade do turismo é a flutuação da procura turística durante os meses do ano. A oferta turística, sendo um dos actores do sistema do turismo, é também responsável na gestão da sazonalidade. A oferta turística, conforme subdivisão da Conta Satélite do Turismo, pode ser representada pelos sete produtos característicos do turismo: alojamento, restauração, transporte, agência e operadora de viagens, serviços culturais, serviços de lazer e outros. A gestão da sazonalidade pode ser realizada com a adopção de estratégias, mas cada produto característico exige acções diferenciadas para atenuar os impactes negativos da sazonalidade neste sector. Desta forma, nesta tese de mestrado, apresenta-se o estudo realizado com a oferta turística algarvia analisando-se as estratégias adoptadas por cada produto característico. Os resultados obtidos demonstram que as causas da sazonalidade, os impactes e os tipos de estratégias são diferenciais para cada sector. No entanto, há uma lacuna a ser preenchida. No caso do Algarve, sugere-se a associação dos gestores no desenvolvimento de estratégias que possam atenuar os impactes negativos da sazonalidade do turismo na empresa, mas que tenham como objectivo a gestão da sazonalidade do turismo do destino. A visão estratégica de todos os gestores deve estar focada na gestão da sazonalidade do turismo do destino. Os resultados obtidos com o estudo empírico e as discussões relacionadas com a teoria abordada, evidenciou que a adopção de estratégias em conjunto pode colaborar para a gestão da sazonalidade do turismo.

**keywords**

Management, strategy, seasonality, tourism, tourist characteristics products, tourist supply.

**abstract**

The tourism seasonality is the fluctuation of the tourism demand during the months of the year. The tourist supply, being one of the actors of the tourism system, is also responsible for the seasonality management. The tourist supply, as subdivision of Tourism Satellite Count, can be represented by the seven tourist characteristic products: hostels, restaurants, transport, agency and tour operator, cultural service, leisure services and others. The seasonality management can be carried through with the adoption of strategies, but each characteristics product demands differentiated actions to attenuate the negative impacts of the seasonality. Of this form, in this master thesis, presents the study about the tourist supply of Algarve analyzing the strategies adopted by each characteristic product. The results demonstrate that the seasonality causes, the impacts and the types of strategies are distinguishing for each sector. However, it has a gap to be filled. In the case of the Algarve, it is suggested the association of the managers in the development of the strategies those can mitigate the negative effects of the seasonality, but they need to have the objective the management of the destination tourism seasonality. The strategic vision of all managers must be focused in the seasonality management. The results gotten with the empirical study and the discussion related with the boarded theory, evidenced that adoption of strategies in set can collaborate for the management of the tourism seasonality.

## Índice

<b>Parte I Revisão da Literatura</b> .....	8
Capítulo 1 O turismo no contexto sistemático.....	8
1.1 Introdução.....	8
1.2 O sistema do turismo.....	9
1.3 A procura turística.....	14
1.4 A oferta turística.....	17
1.5 <i>Outputs</i> do sistema do turismo.....	30
1.6 Conclusão.....	34
Capítulo 2 A gestão do turismo nos destinos.....	36
2.1 Introdução.....	36
2.2 A gestão do turismo nas áreas-destino.....	37
2.3 O marketing das áreas-destino.....	40
2.4 A gestão estratégica do turismo.....	42
2.5 Plano e política do turismo.....	51
2.6 A gestão da oferta turística.....	53
2.7 Conclusão.....	56
Capítulo 3 A sazonalidade nos destinos turísticos.....	57
3.1 Introdução.....	57
3.2 O estado da arte da sazonalidade.....	58
3.3 Métodos de medição da sazonalidade do turismo.....	62
3.4 A gestão da sazonalidade.....	66
3.5 Estudos de caso sobre a sazonalidade.....	74
3.6 As tendências na gestão da sazonalidade.....	79
3.7 Conclusão.....	81
<b>Parte II Estudo empírico da sazonalidade do turismo</b> .....	83
Capítulo 4 Caracterização da área do estudo.....	83
4.1 Introdução.....	83
4.2 Região do Algarve.....	84
4.2.1 Procura.....	85
4.2.2 Oferta.....	87
4.2.3 Sazonalidade.....	89
4.3 Conclusão.....	96
Capítulo 5 Metodologia.....	97
5.1 Introdução.....	97
5.2 Método de investigação e objectivos.....	97
5.2.1 Objectivos da investigação.....	99
5.3 Delimitação e amostragem da investigação.....	100
5.4 Método de recolha e técnica de tratamento dos dados primários.....	103
5.5 Avaliação crítica da metodologia.....	107
5.6 Conclusão.....	110
Capítulo 6 Análise e discussão dos resultados.....	112
6.1 Introdução.....	112
6.2 Resultados do inquérito com a oferta turística.....	112
6.2.1 Funcionamento e mercados.....	115
6.2.2 Emprego.....	121
6.2.3 A sazonalidade do turismo na empresa.....	124
6.2.4 A sazonalidade do turismo no destino Algarve.....	128
6.3 A gestão da sazonalidade através da oferta turística do Algarve.....	136
6.3.1 Produto característico alojamento.....	136
6.3.2 Produto característico restauração.....	138
6.3.3 Produto característico transporte de viajantes.....	139
6.3.4 Produto característico agência de viagens e agência de viagens e eventos.....	139
6.3.5 Produto característico serviços culturais.....	140
6.3.6 Produto característico serviços de lazer.....	141
6.4 Conclusão.....	142

Capítulo 7 Considerações finais .....	143
7.1 Introdução.....	143
7.2 Conclusões da investigação.....	143
7.2.1 O turismo do Algarve no contexto sistemático.....	143
7.2.2 A gestão do turismo do Algarve.....	145
7.2.3 A sazonalidade do destino Algarve .....	147
7.3 Estratégias recomendadas para a gestão da sazonalidade do turismo do Algarve.....	149
7.4 Conclusão .....	155
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>158</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>164</b>



### **Lista de figuras**

Figura 1.1 Modelo sistemático do turismo de Manente.....	10
Figura 1.2 Sistema turístico de Baud-Bovy .....	11
Figura 1.3 Sistema turístico de Mathieson e Wall .....	12
Figura 1.4 Sistema turístico de Newsome <i>et al.</i> .....	13
Figura 1.5 Classificação dos turistas por Cohen.....	16
Figura 1.6 Sistema de distribuição turístico de Mill e Morrison .....	25
Figura 2.1 Modelo da matriz BCG .....	45
Figura 2.2 Modelo da matriz de Ansoff .....	46
Figura 2.3 Modelo de ciclo de vida de um destino turístico.....	46
Figura 2.4 Mudança do destino através da atribuição de valor.....	48
Figura 2.5 Estratégias para os destinos turísticos .....	48
Figura 3.1 Classificação das causas da sazonalidade no turismo .....	59
Figura 4.1 Mapa geográfico de Portugal e Algarve.....	84
Figura 5.1 Fases planeamento da investigação.....	98

### **Lista de tabelas**

Tabela 1.1 Variações da procura turística.....	14
Tabela 1.2 CST/P Produto alojamento .....	20
Tabela 1.3 CST/P Produto restauração e bebidas .....	21
Tabela 1.4 CST/P Produto transporte de passageiros .....	23
Tabela 1.5 CST/P Produto agência de viagem, operadores e guias turísticos .....	26
Tabela 1.6 CST/P Produto serviços culturais .....	27
Tabela 1.7 CST/P Produto recreação e lazer .....	28
Tabela 1.8 CST/P Produto outros .....	29
Tabela 3.1 Métodos para medição da sazonalidade.....	67
Tabela 3.2 Estratégias à gestão da sazonalidade.....	73
Tabela 4.1 Oferta turística do Algarve .....	88
Tabela 4.2 Taxa de Sazonalidade dos estabelecimentos hoteleiros, Portugal 2005.....	93
Tabela 5.1 Oferta turística da ATA e ACB .....	102
Tabela 5.2 Oferta turística do Algarve, amostragem da investigação .....	103
Tabela 5.3 Dados do inquérito da investigação .....	105
Tabela 6.1 Funcionamento das empresas inquiridas .....	115
Tabela 6.2 Taxa de ocupação/venda das empresas inquiridas .....	116
Tabela 6.3 Taxa de Sazonalidade das empresas inquiridas .....	117
Tabela 6.4 Motivo da visita por mês das empresas inquiridas .....	118
Tabela 6.5 Forma de divulgação das empresas inquiridas.....	120
Tabela 6.6 Fluxo dos funcionários das empresas inquiridas.....	121
Tabela 6.7 Faixa etária dos funcionários das empresas inquiridas .....	122
Tabela 6.8 Nível de instrução dos funcionários das empresas inquiridas.....	123
Tabela 6.9 Estratégias adoptadas pelas empresas inquiridas .....	125
Tabela 6.10 Causa da sazonalidade nas empresas inquiridas .....	126
Tabela 6.11 Causa da sazonalidade por tipo de empresa inquirida .....	127
Tabela 6.12 Principais serviços das empresas inquiridas .....	127
Tabela 6.13 Estratégias da sazonalidade do turismo no destino .....	129
Tabela 6.14 Estratégias da sazonalidade do turismo, empresa e destino .....	129
Tabela 6.15 Estratégias da sazonalidade do turismo adoptadas através do responsável.....	133
Tabela 6.16 Afirmções sobre a gestão da sazonalidade do turismo.....	134
Tabela 7.1 Estratégias e objectivos sugeridos .....	154

### **Lista de gráficos**

Gráfico 4.1 Dormidas de 1996 a 2006.....	86
Gráfico 4.2 Dormidas Algarve por mês, nacionais e estrangeiros.....	87
Gráfico 4.3 Dormidas 2005, NUT II Portugal .....	90
Gráfico 4.4 Fluxo das dormidas por mês de 1996 a 2006 do Algarve.....	90
Gráfico 4.5 Balança Portugal – saldo do turismo .....	91
Gráfico 4.6 Sazonalidade pelo coeficiente de Gini, Algarve.....	92
Gráfico 4.7 Dormidas por tipologia do alojamento, Portugal 2005.....	93
Gráfico 4.8 Dormidas por tipologia do alojamento, Algarve 2005 .....	93
Gráfico 4.9 Preço balcão Algarve 2005, média mensal total alojamento .....	95
Gráfico 4.10 Entrada nos principais monumentos do Algarve .....	95
Gráfico 6.1 Localização das empresas inquiridas.....	113
Gráfico 6.2 Tipologia das empresas inquiridas .....	114
Gráfico 6.3 Taxa de ocupação/venda das empresas inquiridas.....	116
Gráfico 6.4 Faixa etária dos funcionários das empresas inquiridas.....	122
Gráfico 6.5 Nível de instrução dos funcionários das empresas inquiridas .....	123
Gráfico 6.6 Impacte da sazonalidade segundo as empresas inquiridas.....	131
Gráfico 6.7 Responsáveis pela gestão da sazonalidade do turismo .....	132

## **Parte I Revisão da Literatura**

A sazonalidade do turismo representa a flutuação da procura durante os meses do ano. Este fenómeno, em certos destinos, pode caracterizar mais ou menos impactes negativos para os *stakeholders* do turismo. A oferta turística é um dos actores na gestão da sazonalidade, podendo adoptar estratégias para atenuar os impactes negativos. Para compreender todo este fenómeno e a interface deste com o turismo são apresentados nesta primeira parte os principais conceitos sobre o turismo e a sazonalidade. Para o seu desenvolvimento foram pesquisados literaturas nacionais e estrangeiras a fim de explicitar o conteúdo teórico já abordado por investigadores da área do turismo assim como por outras áreas afins. Esta primeira parte é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.

A pesquisa científica implica o recolhimento de dados de variadas fontes da documentação indirecta. O material pesquisado serve tanto para trazer conhecimentos, para evitar possíveis duplicações e/ou esforços desnecessários como também para sugerir problemas, hipóteses e orientar na busca de outras fontes de pesquisa.

O recolhimento de dados, para o desenvolvimento desta primeira parte, foi realizado através da pesquisa bibliográfica (fontes secundárias), ou seja, toda documentação tornada pública em relação com o tema do estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas científicas, livros, relatórios de pesquisas e teses.

O objectivo desta primeira parte é propiciar o exame do tema da sazonalidade sob um novo enfoque ou abordagem, como as estratégias desenvolvidas pela oferta turística, a fim de obter novas conclusões. Desta forma, esta primeira parte contempla três capítulos: o turismo no contexto sistemático, a gestão do turismo nos destinos e a sazonalidade do turismo. Estes capítulos são abordagens teóricas que servirão de apoio para o desenvolvimento da Parte II deste trabalho, assim como para o desenvolvimento das considerações finais.

### **Capítulo 1 O turismo no contexto sistemático**

#### **1.1 Introdução**

A actividade do turismo pode ser representada por modelos sistemáticos que compreendem os *stakeholders* e que podem ou não demonstrar as formas de interacção entre estes. Cada investigador representa o sistema do turismo conforme o cenário em que esta actividade é abordada. Sendo assim, existem diversos conceitos para o turismo, para o turista e para os sistemas. Estes sistemas, por si, são ferramentas que facilitam a gestão e a elaboração de planos estratégicos para o desenvolvimento do turismo.

Neste primeiro capítulo serão apresentados os conceitos da área do turismo, os modelos dos sistemas turísticos abordados por pesquisadores do sector, assim como os elementos envolvidos dentro deste sistema

que podem ser divididos em procura e oferta turística. Os impactes do turismo também estão neste primeiro capítulo, por representarem os *outputs* do sistema e serem também as consequências da sazonalidade.

A ordem de apresentação dos itens segue a seguinte sequência: conhecer o sistema e as características do destino (identidade do destino) para segmentar o mercado e então adaptar a oferta a este consumidor alvo. Assim sendo, este capítulo está dividido em: sistema do turismo, procura, oferta e impactes do turismo nos destinos.

O objectivo é tornar o sistema cíclico através do conhecimento dos conceitos e dos tipos de sistemas para reconhecer cada elemento e compreender onde cada um se enquadra no contexto global. Há uma conexão directa entre cada secção deste capítulo, finalizando nos impactes, os quais são os elementos consequenciais gerados no final do processo da actividade turística.

A procura do turismo, a oferta turística e os impactes (*outputs*) gerados pelo crescimento e desenvolvimento do turismo são itens que auxiliarão na compreensão do tema sobre a gestão da sazonalidade, onde: o conhecimento da procura turística e as suas motivações contribuem na elaboração de estratégias eficazes à gestão da sazonalidade; a oferta turística, representada pelos produtos característicos do turismo, é o objecto de estudo na análise das estratégias e a sua descrição permitirá o desenvolvimento do estudo *in loco*; e os impactes negativos são consequências do turismo que podem ser atenuados quando há o conhecimento das causas, no caso deste estudo, a sazonalidade e os seus efeitos.

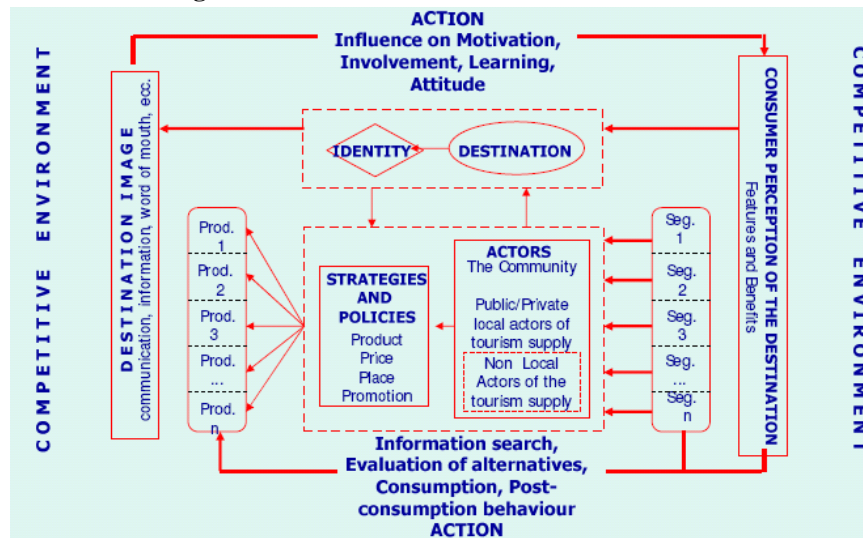
## 1.2 O sistema do turismo

A primeira secção deste capítulo retrata o sistema do turismo. No entanto, anterior a sua abordagem, apresenta-se o modelo sistemático da autora Manente (2006) (figura 1.1), onde ela expressa a sequência do conteúdo deste Capítulo 1. Este sistema indica que através da identificação da imagem e da identidade do destino é possível investigar e definir o melhor segmento de mercado que se ajusta às características do destino e assim, estratégias e políticas poderão ser definidas para o desenvolvimento dos produtos adequados para cada segmento. Desta forma, segundo este modelo, é possível satisfazer as expectativas do cliente.

O sistema de Manente abrange os elementos: procura, actores, produto e a área do marketing. Nesta secção, abordaremos as várias possibilidades de agrupar a actividade do turismo dentro de um sistema. Entretanto, é importante o conhecimento do conceito de turismo para então compreender os sistemas a apresentar.

As várias dimensões do turismo possibilitam a definição desta actividade por ângulos diferenciados e estas também serão analisadas de acordo com a necessidade e situações específicas do investigador. No entanto, apesar destas implicações, é vital definir um conceito para o turismo, tanto para o conhecimento dos que estão envolvidos nesta actividade como para as considerações práticas de medição e legislação. (Cooper *et al.*, 2001; 35-45).

Figura 1.1 Modelo sistemático do turismo de Manente



Fonte: Manente (2006; 231).

O **conceito de turismo** pode ser definido com base na procura ou na oferta. O conceito de turismo pelo lado da procura pode ser representado pela definição da Organização Mundial do Turismo (OMT) e *United National Statistical Commission* (UNSTAT) (OMT & UNSTAT, 1994, in Cooper *et al.*, 2001; 42) como sendo “as actividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não o seu ambiente normal por não mais do que um ano consecutivo, por lazer, trabalho ou outras razões.” Autores como Leiper (1979, in Cooper *et al.* 2001), Mathieson e Wall (1982), Foster (1991), Baud-Bovy e Lawson (1998), entre outros, também contribuíram para definir a actividade do turismo.

Segundo Leiper (1979, in Cooper *et al.*, 2001; 43), o turismo pelo lado da oferta, do ponto de vista conceptual, “consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir às necessidades e aos desejos específicos dos turistas.” Esta definição de Leiper não distingue as empresas que dependem directamente do visitante, como os hotéis, daquelas que dependem indirectamente do visitante, como os postos de combustíveis que prestam serviços também para os residentes.

A definição pelo lado da oferta é imprescindível para o estudo do impacte económico do turismo ao nível das áreas-destino, assim como para outros estudos e pesquisas relacionadas com o turismo. Desta forma, a OMT organizou um documento que estabelece as linhas da Conta Satélite do Turismo (CST), onde são apresentados conceitos sobre os bens e serviços característicos e conexos. A CST é uma ferramenta estatística designada para medir os bens e serviços da actividade do turismo. Através desta também é possível comparar a economia do sector turístico com outras actividades. Um dos objectivos da CST é reconhecer o papel do turismo pelo lado da procura e pelo lado da oferta. Através da estrutura de pesquisa da CST, é possível medir, por um lado, a economia dos bens e serviços gerados pelo visitante, e por outro lado, conhecer toda a oferta de bens e serviços. Ou seja, a ideia principal é analisar com detalhes os aspectos da

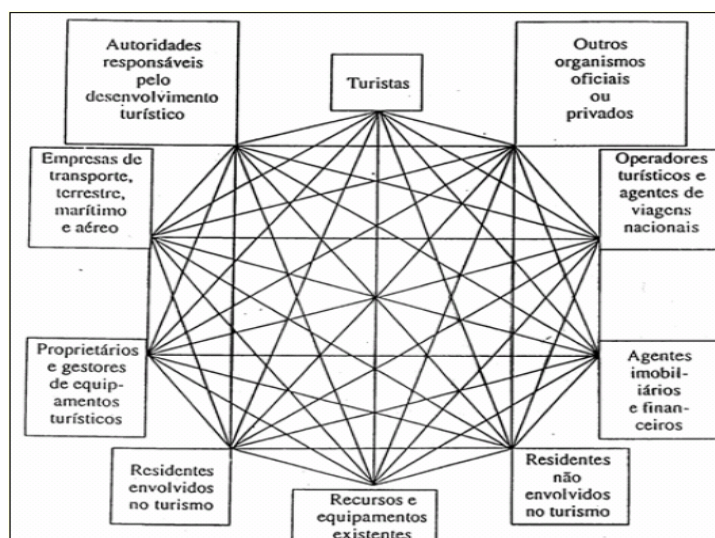
procura por bens e serviços e a sua associação com a economia do turismo e especificar a relação de cada um com cada produto característico do turismo. (OMT, 1999; 1-11).

Para a OMT, através da CST, os produtos podem ser divididos entre específicos e não específicos para o turismo. Dentro dos produtos específicos há os produtos característicos do turismo, que foram conceituados como sendo “aqueles que na maior parte dos países deixariam de existir numa quantidade significativa, ou cujo consumo diminuiria de forma significativa, na ausência do turismo, e para os quais parece ser possível obter dados estatísticos.” (OMT, 1999; 39).

Ainda dentro dos produtos específicos há os produtos conexos, que foram definidos pela OMT como sendo aqueles consumidos pelos visitantes mas que não se enquadram dentro dos característicos. Assim sendo, os produtos específicos do turismo característicos serão, neste trabalho, agrupados em sete sectores: hotéis e outros serviços de alojamento; serviços de restauração; serviços de transporte de passageiros; serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos; serviços culturais; serviços de recreação e de lazer; e outros. Esta divisão é também utilizada nos estudos do turismo português, conforme o documento sobre a implementação da Conta Satélite do Turismo em Portugal. (INE, 2003).

Além da CST, o turismo pode também ser analisado através da estrutura organizada representada pelos **modelos de sistema turístico**. O primeiro modelo a ser analisado é o sistema turístico de Baud-Bovy e Lawson (1998; 3-7), ilustrado na figura 1.2, que representa a interacção entre os elementos: turistas; autoridades responsáveis pelo desenvolvimento turístico; empresas de transporte terrestre, marítimo e aéreo; proprietários e gestores de equipamentos turísticos; residentes envolvidos no turismo; recursos e equipamentos existentes; residentes não envolvidos no turismo; operadores turísticos e agentes de viagens nacionais; agentes imobiliários e financeiros; e outros organismos oficiais ou privados.

**Figura 1.2 Sistema turístico de Baud-Bovy**



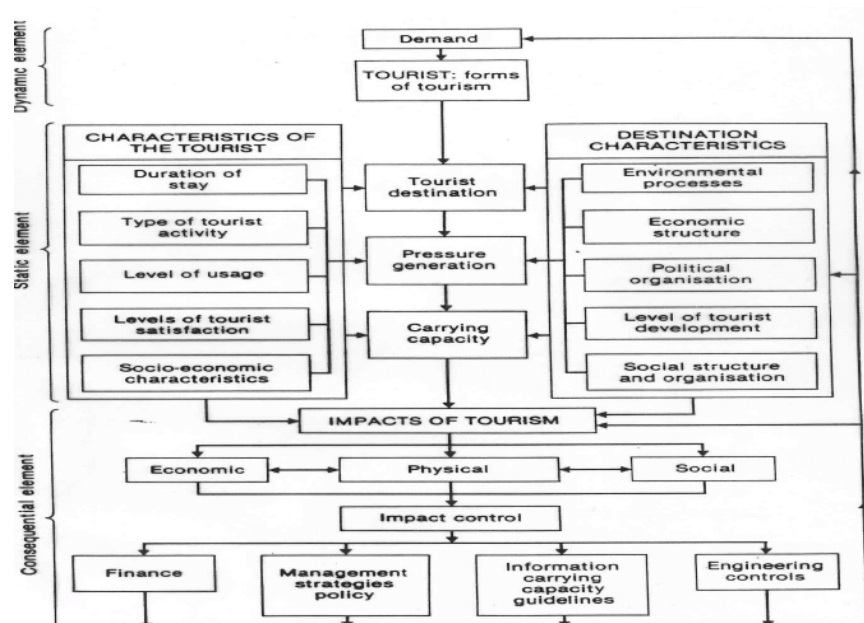
Fonte: adaptado de Baud-Bovy e Lawson (1998; 5).

Estes autores preocuparam-se em relatar os elementos que fazem parte da actividade do turismo e principalmente as possibilidades de interacção entre um elemento e outro, ou seja, não há um canal único de comunicação e distribuição. Desta forma, para o desenvolvimento do turismo no destino, estes elementos devem ter suas responsabilidades no sistema e precisam ser organizados de maneira a que o interesse de cada um seja satisfeito.

No entanto, além dos elementos citados por Baud-Bovy e Lawson a actividade do turismo também compreende os elementos consequenciais, que foram demonstrados no modelo de Mathieson e Wall (1982; 15), apresentado na figura 1.3. O conjunto dos três elementos abordados neste modelo abrange os aspectos necessários para o estudo da sazonalidade num destino turístico, ou seja, é importante conhecer a procura, a oferta, as características do destino e os impactes proporcionados pela actividade do turismo e assim, desenvolver estratégias para o controlo destes impactes, incluindo a sazonalidade.

O sistema de Mathieson e Wall compreende os seguintes elementos: dinâmico ou procura (diz respeito à procura, os turistas e as motivações), estático ou oferta (interacção entre as características dos destinos e dos turistas) e consequencial (impactes provocados pelo turismo que resultam da interacção entre os dois blocos mencionados). Os elementos consequenciais são responsáveis pelos impactes do turismo (económicos, ambientais e sociais) que podem ser controlados através de questões de financiamento, políticas de gestão estratégica, linhas orientadoras sobre a capacidade de carga e acções do ordenamento territorial. Prevê-se que, com o controlo dos impactes, os turistas voltem a procurar estes destinos e o ciclo se reinicia.

**Figura 1.3 Sistema turístico de Mathieson e Wall**

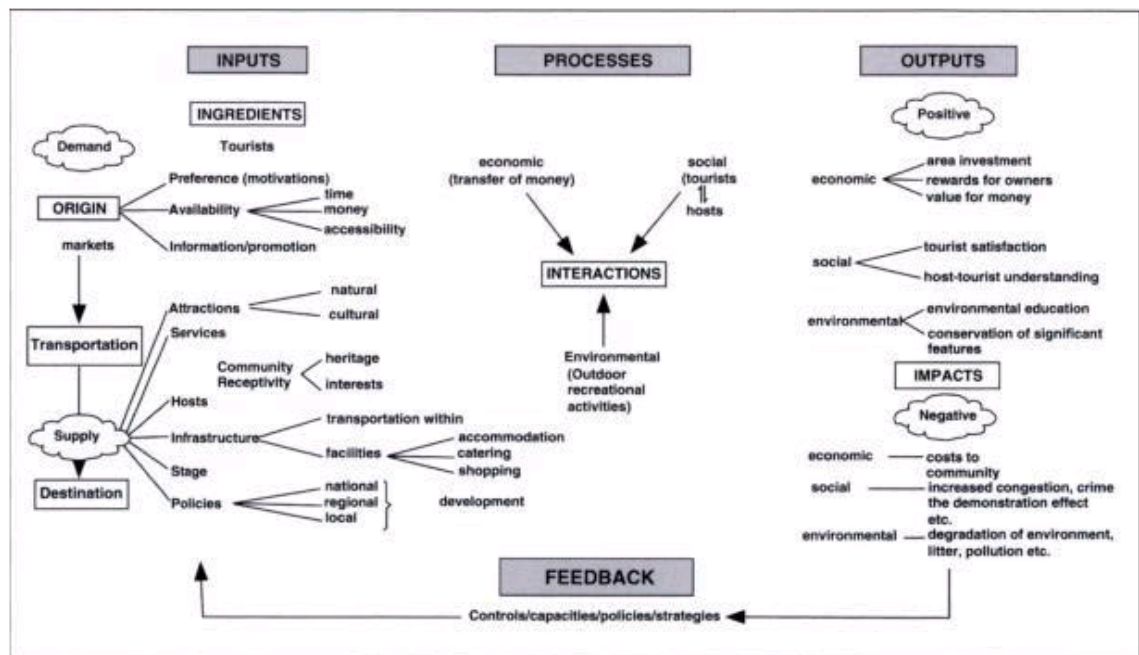


Fonte: Mathieson e Wall (1982; 15).

Posterior ao modelo de Mathieson e Wall está o modelo de Newsome *et al.* (2001; 6-8), que demonstra a actividade do turismo dentro de um processo tradicional, ou seja, inclui os *inputs*, representados pela procura e pela oferta, inclui os processos, que são as interacções sociais, económicas e ambientais e estes geram os *outputs*, que são divididos em positivos e negativos. O *feedback*, dentro do sistema de Newsome, envolve o planeamento apropriado para o crescimento e desenvolvimento do turismo com o mínimo de impacte negativo, através do controlo, da gestão da capacidade, das políticas e das estratégias.

O interesse em incluir o modelo de Newsome *et al.* está em apresentar os processos de interacção possíveis entre os actores do sistema do turismo, ou seja, entre os *stakeholders*. Este sistema representa a actividade industrial do turismo e é importante para a compreensão dos tipos de análises que devem ser desenvolvidas anterior a elaboração das estratégias de gestão da sazonalidade.

**Figura 1.4 Sistema turístico de Newsome *et al.***



Fonte: Newsome *et al.* (2001; 7).

A apresentação destes modelos possibilita a passagem para as secções seguintes, onde a procura, a oferta turística e os elementos consequenciais serão detalhados. A explanação sobre estes actores é essencial na compreensão de como estes se interagem, qual a responsabilidade de cada um dentro do contexto do sistema e como administram a sazonalidade do turismo. Segundo Inskeep (1991; 22), o turismo deve ser visto como um único sistema, pois é pela forma integrada que é possível definir, analisar, planear e gerir os seus elementos. O turismo não é apenas uma actividade industrial com dimensões económicas, também envolve dimensões sociais e ambientais.



### 1.3 A procura turística

A secção anterior preocupou-se em apresentar os sistemas e os seus elementos, fazendo parte a definição das características do destino e do tipo de turismo que este pode desenvolver. Desta forma, verificar-se-á neste capítulo quais são os tipos de turistas existentes de acordo com as diferentes motivações e factores. Posterior a escolha do destino turístico, de acordo com a sua motivação e com outros factores relacionados (pessoais, psicológicos, sócio culturais e situacionais), os produtos característicos do turismo serão ofertados em conjunto. Cada visitante pode ter acesso a um ou a outro produto com mais frequência, dependendo das suas necessidades e da adaptação da oferta turística às suas motivações e expectativas.

Foster (1991; 79) afirma que, dentro de um destino turístico, os produtos turísticos que serão ofertados dependem da escolha do mercado e da motivação do visitante. Isto demonstra o *mix* de utilização dos produtos característicos do turismo, onde um mesmo hotel pode, no mesmo dia, hospedar visitantes motivados pelo ‘sol e praia’ e outros atraídos pelo património histórico-cultural do destino, bastando para isso que o destino tenha condições de receber estes visitantes.

Neste início, é importante destacar o **conceito** adoptado pela OMT (1995; 13) com fins estatísticos, onde os viajantes são divididos em ‘não incluídos nas estatísticas de turismo’ e os ‘incluídos nas estatísticas de turismo’. Os viajantes incluídos nas estatísticas são denominados ‘visitantes’, sendo que estes são subdivididos em turistas (visitantes que pernoitam) e excursionistas (não pernoitam no destino). O propósito da visita ou viagem, segundo a OMT (1995; 49), são concentrados nos principais grupos: lazer, recreio e férias; visitas a parentes e amigos; negócios e motivos pessoais; tratamentos de saúde; religião e peregrinação; entre outros motivos.

Segundo Baud-Bovy e Lawson (1998; 3), a procura turística pode variar conforme o tempo disponível para usufruir das actividades e das facilidades (*time-distance*) do destino turístico escolhido e pode variar também conforme o tipo de actividade (*participation time*) a ser desenvolvida no destino escolhido. Esta descrição pode ser identificada na tabela seguinte, desenvolvida por Baud-Bovy e Lawson (1998; 3):

**Tabela 1.1 Variações da procura turística**

TEMPO	LOCAL DE RECREAÇÃO	DISTÂNCIA
Poucas horas	Na cidade ou ao seu redor	1-10km
Um dia	Próximo da cidade	20-100km
Fim-de-semana	Na região	50-200km
Feriados prolongados/Férias	Viagens mais longas	Acima de 200km

Fonte: adaptado de Baud-Bovy e Lawson (1998; 3).

As variações da tabela 1.1 podem determinar a motivação da procura, definindo assim o tipo da procura turística. Ou seja, um viajante pode ter poucas horas de lazer e desta forma será um excursionista de visita a parentes e amigos. Já com mais tempo de lazer, como nos finais de semana, o turista poderá ir até um *resort*

de ‘sol e praia’ e desfrutar das actividades de lazer e recreação. Estas variações podem auxiliar na gestão da sazonalidade, pois proporcionam melhor compreensão do tempo disponível e de qual segmento pode-se captar dentro do quadro das distâncias.

A decisão em ir viajar também depende de **factores** pessoais, psicológicos, sócio culturais e situacionais. De acordo com Bull (1995; 46), durante o processo da escolha do destino turístico, a procura ainda pode ser influenciada por alguns outros factores. No primeiro momento da escolha, ou seja, no momento da decisão em viajar, os factores de influência são: o tempo, o custo, a idade e o estatuto socioprofissional. Já no segundo momento, o preço, o custo do transporte e a publicidade podem influenciar na escolha do destino, do transporte e do alojamento.

Para Cooper *et al.* (2001; 59), “há vários factores, além do preço, que afectam a procura turística de um consumidor pelo produto turístico. Estas incluem o preço de outras mercadorias, o rendimento, e as preferências e os hábitos sociais do indivíduo.” Para Bull (1995; 45), as variáveis económicas que influenciam na procura turística, associada a região emissora, podem ser conforme o rendimento disponível e discricionário, o valor da moeda e a política fiscal e o controlo dos gastos turísticos. Associada a região do receptor, estas podem ser conforme o nível geral de preços, nível de concorrência da oferta e qualidade dos produtos turísticos. Associada as duas regiões, as variáveis são: comparação dos preços entre a região emissora e a receptora; publicidade do destino na região emissora; taxa de câmbio; e tempo/custo de viajar.

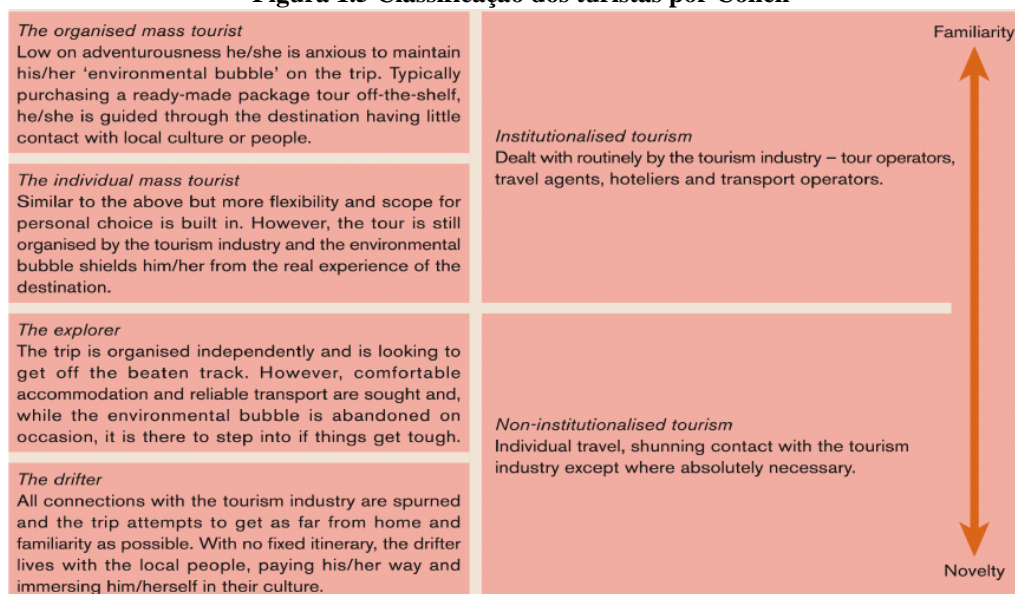
Estas considerações possibilitam demonstrar que a procura turística vai em busca da oferta turística por diferentes razões. Não há regras que relacionam uma oferta em especial com um determinado segmento de mercado, entretanto, há ofertas personalizadas para um determinado nicho da procura. Neste caso, poderá haver uma relação maior entre estes.

Em face dos vários modelos de classificação dos tipos de turistas (OMT, 1995; Inskip, 1991; Gunn, 1988, *in* Kastenholz, 2002; Plog, 1974, *in* Kastenholz, 2002; e Cohen, 1972, *in* Cooper *et al.*, 2001) optou-se, para o desenvolvimento deste capítulo, pelo **modelo de Cohen**, representado na figura 1.5. Neste modelo, Cohen identifica a interacção da procura com a oferta turística, representando o elo existente entre estes dois elementos citados no modelo do sistema turístico de Mathieson e Wall (figura 1.3).

O autor Cohen divide o turismo em *institucionalizado* (mais próximo do familiar) e *não-institucionalizado* (mais próximo da novidade). Dentro do *turismo institucionalizado*, onde a procura está em contacto com a oferta turística diariamente, há os turistas: de *massa organizado*, onde os itinerários são fixos, as paragens são planificadas e guiadas e há pouco contacto com o povo ou a cultura local; de *massa individual*, onde os destinos são de reconhecido prestígio, onde o pacote é organizado pela agência e o turista só escolhe o itinerário e o tempo. (Cohen, 1972, *in* Cooper *et al.*, 2001; 70).

O *turismo não-institucionalizado*, pouco contacto da procura com a oferta turística ou somente quando necessário, foi dividido em dois tipos de turistas: os *exploradores*, que planificam a sua viagem mas procuram fugir do turismo de massa, escolhendo hospedagem confortável e transportes confiáveis e há uma pequena integração com os nativos; e os *drifters* ou andarilhos, os quais planificam a sua própria viagem na procura de destinos exóticos localizados na periferia dos destinos turísticos de massa, fugindo das agências de viagens e de toda a oferta turística para viver com o povo local e penetrar em sua cultura. O impacto dos andarilhos sobre os destinos é mínimo, pelo seu baixo número de praticantes e também pela integração com a cultura anfitriã. (Cohen, 1972, in Cooper *et al.*, 2001; 71).

**Figura 1.5 Classificação dos turistas por Cohen**



Fonte: Boniface e Cooper (1987) adaptado de Cohen (1972, in Cooper *et al.*, 2001; 70).

O uso dos produtos característicos é intenso pelo turista de massa organizado, seguindo o modelo de Cohen. Este tipo de turista, e também o turista de massa individual, geralmente utiliza o conjunto dos sete produtos/serviços característicos do turismo. No turismo não-institucionalizado, a procura por estes produtos decresce a medida que o turista fica mais próximo da 'novidade'. No entanto, os serviços de transporte, de lazer e cultural não são totalmente descartados, os transportes são úteis principalmente na área de transição (do emissor para o destino receptor).

A distinção entre o propósito da viagem e os tipos de turistas pode ser essencial para relacionar a procura turística com os produtos característicos do turismo, segundo a OMT (1995; 89-90). Como por exemplo, o tipo *explorador* (do modelo de Cohen), onde o seu impacto económico é diminuto no destino com pouco uso dos produtos turísticos. O turista de *elite*, ou V.I.P., prefere produtos de elevada qualidade e não se importa com o preço. Já os visitantes de *segunda residência*, têm baixo consumo de produtos turísticos, mas geram um efeito positivo no comércio local, segundo Cooper *et al.* (2001; 110). O tipo *individual*, de Cohen, demonstra elevada procura por produtos turísticos. Estas distinções entre o comportamento da procura quanto

ao uso de certos produtos com mais intensidade podem ser imprescindíveis no estudo da gestão da sazonalidade, pois conhece-se a procura para poder adequar a oferta.

A medição da procura turística inclui, normalmente, estatísticas de volume – número de chegadas, partidas, dormidas e estadia; estatísticas de despesas – gastos no destino com alimentação, alojamento, entretenimento e compras; e estatísticas sobre o perfil dos visitantes – idade, sexo, nacionalidade, ocupação, rendimento entre outros. Os métodos utilizados para estas medições podem ser através de pesquisas: *à domicílio*, com os residentes; *in route*, com os passageiros; em áreas-destino, com os visitantes; e junto aos fornecedores, com a oferta. (Cooper *et al.*, 2001; 111-119).

A associação de diferentes estatísticas e métodos de pesquisa é o ideal na geração de informações que possam auxiliar na gestão da oferta turística e no desenvolvimento do destino turístico. No decorrer do desenvolvimento desta secção, verificou-se à necessidade de informações conjuntas entre a procura e a oferta. Para o destino turístico, uma boa prática é observar cada produto característico do turismo, podendo relacioná-lo com a procura, ou seja, conhecer qual o tipo de procura que usufrui do alojamento tipo hotel no mês de Janeiro, por exemplo. Desta forma, será possível criar um banco de informações conhecendo-se as épocas mais procuradas do produto ‘x’ pelo visitante ‘x’. Estas informações deveriam existir para cada um dos sete produtos característicos e para cada mês do ano. Este banco permitiria que o gestor da oferta turística pudesse criar condições para atrair determinados segmentos de mercado conforme a época do ano, possibilitando a gestão da sazonalidade. A secção seguinte define quais são estes produtos.

#### **1.4 A oferta turística**

Após conhecer o perfil e os tipos de procura turística, exhibe-se o lado da oferta turística que, na secção 1.2 deste capítulo, foi abordada através dos produtos específicos do turismo e dentro desta classe de produtos, estão os bens e serviços característicos e os bens e serviços conexos, conforme classificação da OMT. Desta forma, as actividades originadas pelos produtos e serviços característicos são chamadas de “actividades e produtos característicos”, onde neste trabalho será representado através dos produtos característicos (hotéis e outros serviços de alojamento; serviços de restauração; serviços de transportes de passageiros; serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos; serviços culturais; serviços recreativos e de lazer; e outros). Os produtores que os exercem são denominados de “produtores característicos”.

O produto turístico, além da classificação da OMT para a CST, pode ser interpretado como sendo tudo aquilo que o visitante consome ou, outra possibilidade de definição seria, tudo aquilo que o sistema do turismo produz para satisfazer às necessidades do visitante, os quais foram segmentados conforme as características do destino. A oferta turística é inserida neste contexto como sendo o conjunto dos produtos oferecidos e dos seus produtores. Payne (1993, *in* Kastenholz, 2002; 13) define que o produto turístico é composto por serviços que são intangíveis e que são consumidos pelo visitante durante a sua produção. Os serviços são associados com os factores psicológicos de cada um para enfim, formar o produto turístico.

Os serviços turísticos são caracterizados pela sua intangibilidade, são inseparáveis da produção, são heterogéneos e são perecíveis, ou seja, não há a possibilidade de armazenagem. A qualidade dos serviços prestados pelas empresas turísticas juntamente com a formação/capacitação da mão-de-obra para o atendimento dos visitantes são indispensáveis na fidelização do cliente. (Cooper *et al.*, 2001; 136-138).

Para Foster (1991; 86-87), o produto turístico é composto pelo conjunto: das atracções, formada por elementos naturais (montanhas, oceanos, clima, fauna, flora) e por elementos construídos pelo homem (teleféricos, actividades culturais, prédios antigos e históricos); das facilidades, incluindo as infra-estruturas e superestruturas (alojamentos, aeroportos); e das acessibilidades, que incluem o acesso ao destino e às atracções e o meio de transporte. Os serviços comumente utilizados pelos visitantes, segundo Foster (1991; 86-87), são o alojamento e a restauração. O uso dos outros serviços é opcional e geralmente depende das necessidades dos visitantes ou das preferências e motivações, conforme demonstrado na secção anterior.

A actividade do turismo possui certas características, apontadas por Foster (1991; 104-109), que devem ser analisadas antes do planeamento dos serviços. Para este autor a oferta turística é rígida, ou seja, as auto-estradas, os hotéis e os aeroportos são construídos para servirem durante muitos anos e, caso a procura não compareça conforme o esperado – outra característica do turismo, a instabilidade e elasticidade da procura – não há como deslocar estes serviços. A necessidade de mão-de-obra capacitada para operação no turismo faz parte da característica de rigidez assim como de competitividade. A sazonalidade é outra característica desta actividade, que será discutida no Capítulo 3. A oferta turística é, desta forma, um composto de serviços/produtos e bens característicos do turismo.

A área-destino é uma forma de abranger esta oferta em um único espaço, ou seja, o destino é o local de associação da oferta turística com a procura. Desta forma, “o destino turístico é um elemento crucial do sistema turístico, sendo central para a compreensão da sua dinâmica.” (Cooper *et al.*, 2001; 135).

O objectivo desta secção é apresentar os produtos característicos do turismo, os quais foram definidos pela OMT e utilizados por outras instituições para o cálculo da CST. A intenção é apresentá-los para poder verificar como cada um funciona dentro do sistema turístico a fim de poder sugerir estratégias que auxiliem na gestão da sazonalidade. Para tanto, é preciso detalhar as características de cada produto assim como conhecer as interfaces que existem entre o produto e a atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade do turismo.

Para cada um dos sete produtos característicos serão abordados conceitos e classificações de diversos autores. A classificação utilizada pelo INE (INE, 2003) no cálculo da Conta Satélite do Turismo em Portugal foi adoptada para o desenvolvimento deste trabalho, conforme tabela apresentada no final da discussão de cada um dos sete produtos.

A iniciar pela oferta dos produtos de **alojamento**, estes são caracterizados pela oferta de abrigo e também pela responsabilidade de criar o sentimento de acolhimento. O sector de hospedagem ou alojamento é, geralmente, o maior sector dentro da economia turística em receitas, é formado, principalmente, por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), segundo Cooper *et al.* (2001; 351), e requer a maior parcela dos investimentos dentro de um destino turístico, segundo Baud-Bovy e Lawson (1998; 23).

Para Foster (1991; 118), a categoria e a qualificação do alojamento disponível num destino são os parâmetros para o tipo de turismo que o destino atrairá, assim como fornecer a capacidade de turistas que o destino poderá alojar eficientemente. Segundo este autor, a situação no destino pode ser caótica (procura insatisfeita, recursos degradados, pouca receita) caso haja alguma discrepância entre a procura e a quantidade e/ou qualidade dos alojamentos.

Este sector apresenta uma grande diversidade em dimensão, tipo e organização. Podem ser divididos em três grupos, segundo Foster (1991; 119): (i) serviço de alojamento - onde há quartos, restaurantes ou outros serviços de alimentação, e outros como serviço de quarto e limpeza; (ii) *self-catering* – onde alguns serviços são realizados pelo hóspede; e, (iii) os estabelecimentos compostos pelo serviço de alojamento e de *self-catering*.

Cooper *et al.* (2001; 356-361) identificou os seguintes estabelecimentos que podem estar dentro dos três grupos definidos por Foster, conforme identificação dentro dos parênteses: hotéis (i); *guesthouses* (i), *bed and breakfast* (i), hotéis-fazenda (i) e *inns*<sup>1</sup> (i); hospedagens por conta própria (ii); hospedagem em campus universitário (iii); *time-share*<sup>2</sup> (iii); hospedagem de jovens (i); *camping* e locais para *trailers* (ii); e, visitas a amigos e familiares (ii).

Os serviços de alojamento tipo *guesthouses*, *bed and breakfast* e hotéis-fazenda são caracterizados por oferecerem acomodação e alimentação num pequeno ambiente familiar, onde os hóspedes, em alguns casos, compartilham das mesmas instalações com os seus anfitriões. A hospedagem por conta própria é diferenciada das restantes pelo facto de combinar acomodação com áreas adicionais de recreação e instalações para o preparo de alimentos. Estas hospedagens podem ser: casas de campo, casas de praia, apartamentos e também casas dos residentes locais que passam a ser de outra família no período das férias escolares. Para alguns destinos e países, este tipo de hospedagem é um componente importante à actividade do turismo. (Cooper *et al.*, 2001; 357).

A hospedagem em *campi* é caracterizada por oferecer instalações utilizadas semi-permanente por estudantes e no período de férias são utilizadas para conferências, encontros e local de lazer, principalmente quando

---

<sup>1</sup> Termo utilizado para designar o alojamento que oferece acomodação nas auto-estradas para funcionários do serviço público.

<sup>2</sup> Termo utilizado para designar uma forma de propriedade de casa de férias por tempo limitado.

estão próximas a áreas pitorescas ou de lazer. A tendência, de entre as universidades, é a melhoria das instalações para hospedar não-estudantes, competindo assim com as outras formas de hospedagem.

O mercado dos jovens também conta com as hospedagens próprias para atender suas necessidades, que são os albergues, os *campings* e a Associação Cristã de Moços e de Moças (ACM). São hospedagens com instalações simples e com custo reduzido. Entretanto, muitos albergues estão a mudar a simplicidade dos dormitórios para instalações com mais conforto e sofisticação, atendendo as novas necessidades deste segmento.

Tanto para os jovens quanto para os outros turistas, a oferta de local para hospedagem de *trailers*, *motorhomes* e barracas é um componente importante do turismo doméstico e internacional. Há variações entre locais com poucas instalações e outros com áreas de lazer, recreação, desporto e alimentação.

Para Cooper *et al.* (2001; 358) o *time-share* é uma forma muito parecida com os hotéis a medida que fornece serviços de alimentação e recreação, onde este autor define como sendo “uma forma de propriedade de casas de férias por conta própria com tempo limitado (por exemplo, uma ou duas semanas por ano) que oferece benefícios adicionais para os proprietários, na forma de possibilidades de acesso a outras propriedades semelhantes em destinos turísticos pelo mundo.”

Fora da hospedagem comercial existe também as acomodações em casas de amigos e familiares. Este tipo de hospedagem gera pouca contribuição económica, mas é um importante factor motivador à escolha do destino e contribui para o crescimento e desenvolvimento do turismo.

A qualidade dos serviços de hospedagem é subjectiva, onde cada hóspede, dependendo da sua cultura, dos seus desejos e necessidades, atribuirá um valor ao serviço prestado. Entretanto, a classificação dos meios de hospedagem por estrelas ou por categorias, são formas de atribuir valor e informar o hóspede sobre o grau de qualidade do alojamento. O conhecimento do tipo de alojamento adequado à atracção da procura em determinadas épocas do ano pode ser uma das estratégias na gestão da sazonalidade.

**Tabela 1.2 CST/P<sup>3</sup> Produto alojamento**

1.1 Hotéis e estabelecimentos similares	Serviços de alojamento prestados por hotéis e motéis
	Serviços de alojamento prestados por centros de férias
	Serviços de alojamento mobilado para turistas
	Serviços de pousadas de juventude
	Serviços prestados por colónias de férias
	Serviços de campismo e caravanismo
	Serviços de carruagem-cama e outros serviços de dormidas em outros meios de transporte; lares para estudantes e residências universitárias

<sup>3</sup> Conta Satélite do Turismo em Portugal.

1.2 Residências secundárias por conta própria ou gratuitas	Serviços de apoio a actividades no domínio do <i>time-sharing</i>
--	---

Fonte: INE (2003; 61).

O seguinte produto característico do turismo é representado pelo sector dos **serviços de restauração**. Segundo Mathieson e Wall (1982; 75) este sector representa entre 25 a 35% dos gastos dos turistas por dia no destino. Segundo Hall *et al.* (2003; 7-14), o prato típico de um destino pode ser, e é cada vez mais frequente, o motivo principal da viagem e um importante elemento do marketing turístico, como por exemplo: Napa Valley na Califórnia e Toscana na Itália.

Estes serviços podem estar relacionados com a hospedagem, onde dentro do alojamento pode haver a oferta de alimentos e bebidas através dos estabelecimentos tipo: restaurantes, bares, *snack-bar* entre outros. Neste caso, deve haver diversidade dos pratos e qualidade dos mesmos, quando o objectivo é satisfazer os desejos dos clientes. Entretanto, este serviço pode variar conforme o mercado alvo do alojamento, assim como a disponibilidade da dimensão da cozinha.

Os estabelecimentos individuais possuem a vantagem de oferecer serviços especializados, com horários prefixados e independência dos tipos de serviços a serem ofertados. No entanto, como desvantagem, os individuais não possuem os clientes do alojamento como mercado garantido e competem na atracção de clientes com os restaurantes dos alojamentos. O número de restaurantes, a variedade desta oferta e a gastronomia típica de uma região podem ser um atractivo na escolha do destino pelo visitante. (Foster, 1991; 140-141). Este produto pode ser um motivador na atracção de segmentos de mercado na época baixa.

**Tabela 1.3 CST/P Produto restauração e bebidas**

2. Restauração e bebidas	Serviço de refeições em restaurantes do tipo tradicional
	Serviço de refeições em restaurantes sem serviço de mesa
	Outros serviços de restauração
	Serviços prestados por estabelecimentos de bebidas

Fonte: INE (2003; 61).

Os **serviços de transportes de passageiros** também fazem parte da lista dos sete produtos característicos do turismo. De acordo com Foster (1991; 68), o desenvolvimento do transporte é responsável, em parte, pelo crescimento da procura turística e pela natureza dessa procura. Segundo Cooper *et al.* (2001; 306), “[...] o transporte é responsável não apenas por movimentar fisicamente a procura turística para as regiões de oferta, mas também pelo transporte dos turistas quando estes chegam no destino.”

Os transportes podem influenciar o crescimento do turismo em certos destinos. Entretanto, a procura por transportes mais rápidos, seguros e confortáveis, estimula a evolução deste sector. Ou seja, há uma complementaridade entre o sector e o destino. Neste sector, o turismo é um elemento importante, mas não o predominante. (Foster, 1991; 145).



Dentro do pacote de viagem a lazer, o transporte pode representar até 55% do custo total da viagem ou até mais, caso o destino seja mais distante. Dentro do destino, esse custo pode ser de 15% das despesas turísticas. (Cooper *et al.*, 2001; 307). Os transportes podem ser divididos quanto ao seu local de utilização: no destino e para o destino. Estes podem ser classificados em: rodoviários, ferroviários, aquáticos e aéreos.

Além dos meios de transporte, também devem ser considerados os elementos básicos de cada um dos meios: a via, o terminal, a unidade de transporte e a força motriz. A via é o instrumento de viagem utilizado pelo meio de transporte, como a água, o ar, as rodovias e as vias-férreas. O terminal dá acesso à via para os usuários ou funciona como ponto de intercâmbio entre outras vias, onde, por exemplo, no aeroporto, o viajante pode chegar pela via aérea e trocar para a via ferroviária – terminal integrado. A unidade de transporte é o meio de transporte propriamente dito. Por fim, a força motriz, que é o elemento chave do desenvolvimento do transporte, está relacionada com a capacidade e o tipo da unidade de transporte, com a procura e com a velocidade e autonomia desejada para o veículo. (Cooper *et al.*, 2001; 307).

Os meios de transporte estão sujeitos a regulamentação do governo, por razões técnicas e de segurança. Algumas destas razões estão relacionadas com a facilidade que este sector apresenta na entrada de novos prestadores de serviços de transporte neste mercado. A concorrência pode ser um factor positivo à procura quando oferece preços acessíveis, no entanto, ela pode ser negativa a longo prazo por prejudicar empresas organizadas e confiáveis que não conseguem se manter no mercado devido a concorrência por preço. Dentro da economia nacional, as transportadoras aéreas estatais, são importantes à entrada de moeda estrangeira no país. (Cooper *et al.*, 2001; 308).

A oferta dos serviços de transporte de passageiros está constantemente em transformação, onde cada meio com suas características distintas apresenta pontos fortes e fracos para cada segmento de mercado. A tendência deste produto característico do turismo é ser mais eficaz, podendo diminuir o seu preço, mas com aumento da qualidade do serviço. Outra característica forte deste produto é a sua capacidade de poluir o ambiente, um factor que está a ser reavaliado, conforme intenção da Comissão Europeia em exigir das companhias aéreas a aderir às novas regras de redução das emissões de dióxido de carbono a partir de 2011. (Diário Económico, 2007).

O serviço de *leasing* ou aluguer de serviços de transporte sem condutor, normalmente oferecido pelas empresas de *rent a car*, também faz parte do sistema turístico dentro dos transportes. Segundo Foster (1991; 152), o crescimento da compra por carros particulares tornou a concorrência entre este meio de transporte e as companhias aéreas, autocarros e transportes ferroviários, mais forte. Este crescimento também impulsionou o aluguer de carros nas áreas-destino, por serem uma opção mais flexível e conveniente, onde o visitante pode escolher as rotas e os locais. Sendo que 80% do aluguer é realizado dentro dos aeroportos, segundo Vogel (2001; 81).

A integração das companhias aéreas com as empresas de *rent a car* é uma facilidade a mais para o visitante, assim como para os hotéis e operadoras de turismo, onde este serviço é um produto atractivo do pacote. Para Foster (1991; 152) a opção ‘voe e dirija’ é agora um óptimo negócio. As grandes empresas de aluguer, como Hertz, Avis, National e Budget, oferecem ainda a opção de pegar o carro num certo destino e devolvê-lo em outro, útil para o visitante que desembarca num aeroporto e embarca em outro. Há também pequenas locadoras instaladas nos destinos turísticos, próximas das atracções turísticas, para maior mobilidade do visitante no destino.

Os meios de transporte são utilizados, geralmente, de forma integrada. Principalmente quando há a possibilidade de trocar de um meio para outro, ou seja, ter disponível terminais integrados. Assim, cabe aos gestores do destino, identificar estas oportunidades facilitando o deslocamento dos visitantes para o destino e dentro dele. A integração dos transportes é uma estratégia à gestão da sazonalidade, pois facilita a mobilidade e reduz o tempo de deslocamento, podendo assim servir de incentivo para o aumento das viagens de finais de semana.

**Tabela 1.4 CST/P Produto transporte de passageiros**

3.1 Transporte ferroviário interurbano	Serviços regulares de transporte ferroviário de passageiros
	Serviços não regulares de transporte ferroviário de passageiros
3.2 Transporte rodoviário	Serviços regulares de transporte rodoviário interurbano de passageiros
	Serviços especiais de transporte rodoviário interurbano de passageiros
	Serviços regulares de <i>ski-hills</i>
	Serviços de transporte de passageiros, por funiculares e teleféricos
	Serviços de transporte de passageiros por táxis
	Serviços de aluguer de automóveis ligeiros de passageiros com condutor
	Serviços de aluguer de autocarros com condutor
3.3 Transporte marítimo	Serviços de transporte marítimo costeiro e não costeiro de passageiros, por <i>ferry</i>
	Outros serviços regulares de transporte marítimo costeiro e não costeiro de passageiros
	Outros serviços não regulares de transporte marítimo costeiro e não costeiro de passageiros
	Serviços de cruzeiros marítimos (longo curso)
	Serviços de aluguer de embarcações de transporte marítimo costeiro e não costeiro de passageiros com tripulação
	Serviços de transporte marítimo de passageiros em vias navegáveis interiores
	Serviços de circuitos turísticos
	Serviços de cruzeiro
	Serviços de aluguer de embarcações de transporte de passageiros em vias navegáveis interiores com tripulação
3.4 Transporte aéreo	Serviços regulares de transporte aéreo de passageiros

	Serviços não regulares de transporte aéreo de passageiros
	Serviços de aluguer de aeronaves com tripulação
3.5 Serviços auxiliares aos transportes	Serviços de apoio à navegação
	Serviços auxiliares de transporte ferroviário
	Serviços de exploração de estações de camionagem
	Serviços de exploração de parques de estacionamento
	Serviços de exploração de portos e vias navegáveis (excluindo carga)
	Serviços de abastecimento de embarcações
	Outros serviços auxiliares dos transportes marítimos – relacionados com a prestação de serviços recreativos aos passageiros
	Serviços de exploração de infra-estrutura aeroportuárias (excluindo carga)
	Outros serviços auxiliares do transporte aéreo e espacial
3.6 Aluguer de equipamentos de transporte	Serviços de aluguer de veículos automóveis ligeiros e carrinhas até 3500kg sem condutor
	Serviços de aluguer de caravanas e de auto caravanas, sem condutor
	Serviços de aluguer de meio de transporte marítimo e fluvial, sem pilotagem
	Serviços de aluguer de meio de transporte aéreo, sem pilotagem
3.7 Serviços de manutenção e reparação de equipamentos de transporte	Serviços de manutenção e reparação de reboques, semi-reboques e outros veículos a motor
	Serviços de manutenção e reparação de barcos de recreio de uso pessoal
	Serviços de manutenção e reparação de aviões de recreio de uso pessoal

Fonte: INE (2003; 61).

Os **serviços das agências de viagem, dos operadores e dos guias turísticos** fazem parte da estrutura de intermediação do turismo, ou seja, são estes serviços que ligam a procura à oferta. Entretanto, existem no mercado diversos canais de distribuição e estes serviços são, em muitos casos, dispensados pela procura.

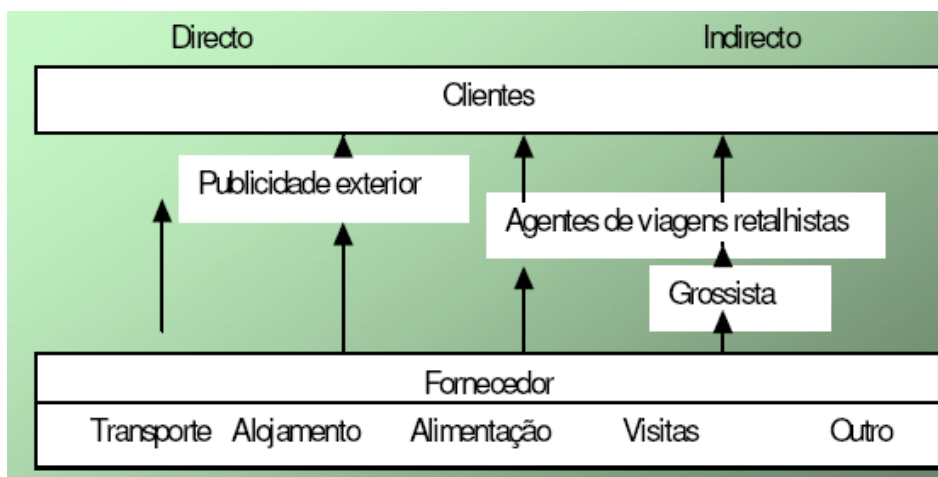
Por regra geral, a operadora de turismo é responsável por unir os serviços turísticos num único pacote e vender através do agente de viagem. O papel das agências de viagem é fornecer os serviços de viagem para o público, assim como serviços relacionados, como seguros ou câmbio de moeda. Segundo Cooper *et al.* (2001; 288), “[...] o papel do agente de viagem é fornecer um ponto de venda propriamente dito para as vendas dos pacotes, passagens e serviços de viagem, como seguros e moeda estrangeira, ao público.” A receita desta actividade provem das comissões pagas pelas companhias aéreas quando na venda de passagens, dos hotéis quando na efectivação das reservas, dos operadores de turismo quando na venda de pacotes de viagens, entre outras comissões geradas por outras vendas. Esta actividade depende do poder atractivo dos produtos das outras empresas.

Por sua vez, os operadores de turismo são responsáveis pela organização de pacotes de viagens combinando transporte e hospedagem, de forma que faça o preço da compra ser atractivo a potenciais viajantes. Também

pode acontecer dos operadores passarem a reserva dos pacotes organizados para outras empresas ou associações profissionais. Estes pacotes podem ser do tipo *all include* ou ‘personalizado’. (Cooper *et al.*, 2001; 292).

A figura 1.6 apresenta o sistema de distribuição turístico de Mill e Morrison (1992; 472), onde o “grossista” é o operador de turismo.

**Figura 1.6 Sistema de distribuição turístico de Mill e Morrison**



Fonte: adaptado de Mill e Morrison (1992; 472).

Este sistema representa as diversas possibilidades do cliente/procura ter acesso a informação dos serviços dos fornecedores/oferta. A publicidade exterior é representada pelos pontos de venda próprios das companhias aéreas, das empresas de autocarros e navios, das grandes redes hoteleiras, entre outras que possuem lojas, geralmente em centros urbanos, capazes de vender/reservar o produto antes do cliente chegar no destino. A reserva ou a venda é facilitada pelos sistemas de reservas computadorizados, onde as tecnologias da informação possuem um papel essencial na transformação do sistema de distribuição.

O canal de distribuição directo é dominado pelo turismo doméstico, pois geralmente estes turistas possuem um bom conhecimento do produto e fácil acesso com o fornecedor para efectuar a reserva. (Cooper *et al.*, 2001; 283-286).

Além dos canais de distribuição apresentados na figura 1.6, Foster (1991; 53) enfatiza que os grossistas também podem vender seus produtos directamente para o cliente sem à necessidade de passar pelo agente de viagem. Entretanto, o contacto dos grossistas com os agentes é necessário para que os seus pacotes estejam disponíveis para o público em geral.

O serviço do guia turístico pode vir no pacote turístico, onde inclui receber e acompanhar o grupo durante a estada no destino. Anterior a chegada dos turistas, o guia é responsável por verificar as instalações e garantir

as reservas dos serviços do pacote. O guia também pode prestar serviços desassociados do pacote, como guiar visitantes individuais e/ou acompanhar o visitante durante toda a estada no destino através da contratação particular. (Cooper *et al.*, 2001; 286).

Os serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos fazem parte do sistema turístico e assumem um papel importante tanto pelo lado da procura, informando sobre os destinos através do material promocional e dos conselhos, como pelo lado da oferta, onde é importante que o destino tenha definido o seu segmento alvo para que os operadores desenvolvam produtos específicos à cada segmento.

Os pacotes turísticos durante os anos 50 eram voltados especialmente às férias de verão. Através das mudanças culturais e da evolução dos transportes, novos segmentos de mercado surgiram com outros desejos. Desta forma, actualmente, há diversificação da oferta a contribuir para gerar negócios durante o ano inteiro. Entretanto, segundo Cooper *et al.* (2001; 302), “o maior do movimento de férias na Europa ainda se dá à procura de destinações com praias, durante o Verão, embora as férias de Inverno tenham aumentado sua fatia de mercado em resposta a um maior número de pessoas que tiram férias nesta época.”

Desta forma, é possível encontrar preços diferenciados para um mesmo pacote turístico. Os valores entre a época baixa e a alta podem variar de 20 a 30%. Para estes serviços a diversificação de produtos, a especialização num segmento de mercado e preços competitivos são algumas acções para garantir uma posição estratégica no mercado. (Cooper *et al.*, 2001; 302).

**Tabela 1.5 CST/P Produto agência de viagem, operadores e guias turísticos**

4.1 Agências de viagem	Serviços das agências de viagens
4.2 Operadores turísticos	Serviços dos operadores turísticos
4.3 Informação turística e guias turísticos	Serviços de informação turística
	Serviços dos guias turísticos

Fonte: INE (2003; 61).

Os **serviços culturais** são originários do subsistema cultural, ou seja, dentro do conjunto das relações ambientais há o espaço cultural, juntamente com o ecológico, o social e o económico. Este espaço é a consequência da intervenção do trabalho físico e mental do homem no seu espaço natural. Desta forma, os recursos turísticos culturais são os produtos directos das manifestações culturais ou o conjunto de crenças, valores e técnicas transmitidas de geração a geração. (Beni, 1997; 88).

O turismo cultural ganha importância após o movimento Fordista, onde o turismo de ‘sol e praia’, massificado, era o principal atractivo dos anos 60 e 70, segundo Apostolakis (2003; 795). O Pós-Fordismo é marcado pelas inovações e avanços tecnológicos e consequentemente, novos serviços foram desenvolvidos para atender as novas necessidades e expectativas dos turistas. Para este autor, os componentes materiais da cultura ou património são: objectos de arte, artefactos, relíquias e também as heranças intangíveis como

tradições, língua e folclore. Estes também podem ser distinguidos entre atracções primárias e secundárias, onde as primárias são aquelas que atraem as pessoas e as secundárias realçam estas atracções. (Apostolakis, 2003; 799).

Os bens culturais, para consumo turístico, compreendem: monumentos históricos e legados que expressam os valores da sociedade; os museus e as galerias de arte; áreas de significância histórica; sítios arqueológicos e manifestações culturais expressas através das apresentações artísticas e na forma de artesanatos. (Foster, 1991; 182).

As empresas organizadoras de eventos culturais, assim como as instituições públicas, responsáveis pela conservação do património histórico-cultural e pela gestão destes locais de atracção turística, são as responsáveis pela prestação dos serviços culturais. Inclui-se também as instituições voluntárias, que possuem como uma das suas actividades, o zelo pela cultura dos povos, onde há incentivo na prática dos costumes locais passados de geração à geração que, além de servirem como incentivo a melhoria das questões sociais, também são atracções turísticas.

A animação cultural, segundo Beni (1997; 89), é uma forma de preservar a memória dos espaços culturais ou de “[...] introduzir uma vida artificial em algo que a princípio foi congelado e isolado da vida cultural da própria sociedade.”

A associação e a organização destes serviços culturais no destino turístico podem influenciar no prolongamento da estadia dos visitantes. Segundo Foster (1991; 100-101), o mercado do turismo cultural é caracterizado pelo nível educacional elevado, não há incomodo relacionado com a distância física e com os gastos económicos, são representados por diversas classes sociais e passam de duas a cinco semanas no destino, dependendo apenas da realização dos eventos culturais durante a sua estada para entretenimento. Os serviços culturais são importantes contributos para o desenvolvimento do turismo. Estes serviços são também demonstrações de que o turismo pode contribuir para a conservação do património histórico-cultural, incluindo as manifestações culturais (tradições, folclore e artesanato) dos povos.

**Tabela 1.6 CST/P Produto serviços culturais**

5.1 Artes <i>performativas</i>	Serviços de produção de espectáculos
	Serviços prestados por autores, actores, compositores, intérpretes e outros artistas individuais
5.2 Museus e outros serviços culturais	Serviços dos museus, excepto de locais e de monumentos históricos
	Serviços de conservação de locais e monumentos históricos
	Serviços prestados por jardins botânicos e zoológicos
	Serviços prestados pelas reservas naturais, incluindo serviços de preservação da vida selvagem

Fonte: INE (2003; 61).

Os **serviços recreativos e de lazer** podem ser classificados como sendo um grupo de actividades realizadas pelo indivíduo durante seu tempo livre e estes serviços podem ser geridos tanto pelo sector privado como pelo público ou pelo voluntário.

Alguns autores de psicologia e psiquiatria dizem que lazer vem de uma *perspectiva holística*, onde o lazer é mais uma atitude do que uma actividade, pois está em quase todas as situações, ou seja, lazer é um estado da mente. Na *perspectiva orgânica* o lazer acontece fora do tempo do trabalho, no seu tempo livre. De acordo com Costa (1996; 3), o lazer é o tempo fora do trabalho e é onde o indivíduo pode escolher o que quer fazer. A perspectiva orgânica é a forma mais usual de se ver o lazer, no turismo.

O jogo e a recreação são actividades realizadas durante o tempo livre, voluntariamente escolhidas e não relacionadas com encontro económico ou social. Estas actividades podem ser representadas com foco na *actividade*, como os jogos e desportos; e com foco na *experiência*, ou seja, reconhecer quais os efeitos da actividade no participante, segundo Torkildsen (1992; 112). Conforme Torkildsen (1992; 115), as pessoas estão a procura de actividades e experiências novas e inovadoras, para, segundo a pirâmide de Maslow, alcançar a auto-afirmação e a identidade.

Os serviços de recreação e lazer são percebidos como uma forma de utilizar o tempo livre para adquirir experiência e aprendizagem. A oportunidade de tempo livre de cada indivíduo deve ser utilizada pelas instituições organizadoras para o desenvolvimento de actividades que satisfaçam às necessidades desse público. As instituições como clubes e organizações oferecem estes serviços através da oferta dos equipamentos e infra-estrutura para a prática destas actividades. Os eventos recreativos também são comumente organizados por estas instituições e podem ser considerados como serviços de recreação.

No turismo, os serviços de recreação e lazer também podem ser chamados de animação turística, quando as actividades são desenvolvidas especialmente para os turistas. Segundo Camargo e Ansarah (1991, *in* Beni, 1997; 92), a animação turística “é o conjunto de acções e técnicas dirigidas a motivar, promover e facilitar a maior e mais activa participação do turista no desfrute e aproveitamento de seu tempo turístico, em todos os níveis e dimensões que este implica”. Estes serviços podem ser ofertados pelo próprio alojamento, pelas empresas de receptivo, pelas empresas organizadoras de eventos desportivos e recreativos e também por organismo público como a Câmara Municipal ou a Junta do Turismo local, através das feiras populares. Assim como os serviços culturais, estes serviços ajudam a prolongar a estada do visitante, auxiliando também na extensão das férias.

**Tabela 1.7 CST/P Produto recreação e lazer**

6.1 Serviços desportivos e recreativos	Serviços de promoção e organização de acontecimentos desportivos e recreativos
	Serviços de campos de golfe
	Serviços de exploração de pistas de <i>ski</i>
	Circuitos de corridas

	Serviços de infra-estruturas de praia e parques recreativos
	Desportos de risco e de aventura
6.2 Outros serviços de recreação e lazer	Serviços de parques temáticos
	Serviços de parques de diversão
	Serviços prestados por feiras populares
	Serviços de casinos
	Serviços de <i>slot machines</i>

Fonte: INE (2003; 61).

Os **outros serviços** característicos do turismo são serviços complementares aos seis apresentados anteriormente. Este produto engloba os serviços prestados, anterior a viagem, como os serviços de emissão de passaporte, emissão de visa, aquisição do seguro de vida viagem, entre outros, conforme descrição da tabela seguinte.

**Tabela 1.8 CST/P Produto outros**

71. Serviços	Serviços de cartões bancários para fins de viagem
	Serviços de créditos para viagem/férias
	Serviços de seguros de vida em viagem
	Serviços de seguros de acidentes em viagem
	Serviços de seguros de doença em viagem
	Serviços de seguros de aeronaves de passageiros de uso pessoal
	Serviços de seguros de embarcações de passageiros de uso pessoal
	Serviços de seguros em viagem
	Serviços de câmbios
7.2 Serviços de aluguer de outros bens	Serviços de aluguer de meio de transporte terrestre não motorizado
	Serviços de aluguer de equipamentos de desportos de Inverno
	Serviços de aluguer de meio de transporte aéreo não motorizado
	Serviços de aluguer de infra-estruturas de praia e de equipamentos de desportos aquáticos
	Serviços de aluguer de equipamentos de campismo
	Serviços de aluguer de cavalos
	Serviços de aluguer de máquinas fotográficas
7.3 Outros serviços de turismo	Serviços de organização de feiras e de exposições
	Serviços de emissão de licença de pesca
	Serviços de emissão de licença de caça
	Serviços de emissão de passaportes
	Serviços de emissão de visas
	Serviços de guias (montanhismo, caça e pesca)
	Serviços de termalismos
	Serviços de acompanhantes

Fonte: INE (2003; 61).



Os serviços de aluguer não mencionados nos produtos anteriores também estão nesta classificação, assim como as empresas de organização de feiras e exposições e os serviços de termalismo. Há, no entanto, inúmeros outros serviços classificados por conexos que também são prestadores de serviços para os visitantes, porém indirectamente. Apesar desta classificação em sete produtos característicos, muitas empresas podem estar enquadradas em mais de um produto característico, como as agências de viagem que fazem o serviço de câmbio e algumas também organizam eventos desportivos e prestam serviços de aluguer de carro, entre outras actividades.

A oferta turística, diferenciada nesta secção pelos sete produtos característicos do turismo, pode ser gerida e fornecida por organizações comerciais, voluntárias e pelo sector público. As organizações comerciais são diferenciadas das restantes pelo fornecimento dos serviços com o objectivo de arrecadação financeira. Por parte do sector voluntário, seus serviços são evidentes nas actividades culturais e nos serviços de recreação e lazer, através das associações e clubes. Já o sector público é responsável por ditar as leis e passar às autoridades públicas locais a incumbência de fornecer serviços e facilidades de lazer para os residentes, onde estas áreas também serão utilizadas pelos turistas. (Torkildsen, 1992; 182-201).

A complementaridade é uma característica especial do turismo. Os recursos primários (alojamento e transporte) só conseguem gerar negócios se as facilidades essenciais (acesso, aeroporto, entretenimento) existirem no destino. Ou seja, caso os recursos primários não existam ou estejam congestionados, não haverá público para utilizar as facilidades assim como, caso as facilidades não atendam às necessidades dos consumidores, os recursos primários não serão utilizados. (Foster, 1991; 109).

O conjunto da oferta turística depende, principalmente, da procura turística. Na continuação do sistema turístico tem-se os impactes, onde os negativos são consequências, principalmente, do produto oferecido ao segmento não adequado para o destino. A secção seguinte apresenta quais são estes impactes, sendo que a sazonalidade pode ser uma das causas.

### 1.5 Outputs do sistema do turismo

O sistema turístico de Mathieson e Wall (figura 1.3) e o sistema de Newsome *et al.* (figura 1.4), apresentados na secção 1.2, demonstram a existência dos *outputs* da actividade do turismo. Os *outputs* ou impactes são consequências da actividade do turismo e estão directamente relacionados com a procura e a oferta turística, que foram discutidas nas secções anteriores. Entretanto, antes de comentar sobre os *outputs*, falta fazer referência a alguns actores que estão no destino turístico, como: os residentes e o sector público. Estes fazem parte do grupo dos *stakeholders* do turismo. (Cooper *et al.*, 2001; 147).

Para Witt *et al.* (1991; 168-171), os *stakeholders* são divididos em: *shareholders*, gestores, clientes, trabalhadores e sector público. Os residentes podem ser divididos entre aqueles que não são envolvidos pelo sector do turismo e aqueles que participam da actividade do turismo, conforme figura 1.2 do modelo de

Baud-Bovy e Lawson. Estes são fundamentais para o desenvolvimento do turismo, principalmente em destinos onde a cultura é o factor principal de atracção, já que vivem e trabalham na área-destino e fornecem os recursos para os visitantes, tanto nos serviços característicos do turismo como nos conexos e não específicos. O envolvimento dos residentes no desenvolvimento do turismo deve vir através da participação deles na tomada de decisão, garantindo que o turismo não traga impactes inaceitáveis. (Cooper *et al.*, 2001; 147).

O sector público, segundo Cooper *et al.* (2001; 147), “vê o turismo como uma forma de aumentar rendimentos, estimular o desenvolvimento regional e gerar empregos.” As principais áreas de intervenção deste sector no turismo são: planeamento, infra-estrutura, incentivos, formação profissional, marketing do destino e controlo da indústria e do turismo social. Este sector assume um papel de liderança ou coordenação através dos planos e políticas. Entretanto, a falta de apoio deste sector pode levar o fracasso na implementação dos planos desenvolvidos para o turismo.

Os *outputs* ou os impactes da actividade do turismo no destino são classificados em: económicos, sociais e ambientais. Para a OMT (1998; 127) os impactes sociais, culturais e económicos estão bem próximos, desta forma, alguns autores consideram por impactes socioeconómicos e outros impactes sócio-cultural. Cada um destes *outputs* pode gerar atitudes positivas para o destino como também pode causar certos problemas, principalmente quando não há gestão da actividade do turismo. Entretanto, os impactes referenciados, podem variar de acordo com a densidade populacional do destino e também conforme o seu grau de desenvolvimento, pois cada destino possui sua própria característica e nível de saturação.

O **impacte económico** do turismo pode ser analisado pela perspectiva do número total de visitantes num determinado destino ou pela importância que o turismo tem na economia local, ou seja, pelo rendimento e pelas despesas. Esta análise é importante para o planeamento, para a elaboração de estratégias de desenvolvimento e para detectar qualquer problema antes que se torne sério. Entretanto, para isso, é necessário ter fluxos constantes de dados sobre as despesas, e estes devem ser colectados anualmente em pesquisas em pontos de saída. (Cooper *et al.*, 2001; 159).

Para Inskeep (1991; 384-390) o impacte económico do turismo é determinado através de diversos indicadores, como: contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB); contribuição à balança comercial externa; câmbio; geração de empregos; efeito multiplicador; contribuição para os cofres públicos; e análise de custo benefício dos projectos. Em geral, segundo Inskeep (1991; 384), os gastos dos visitantes com a oferta turística é maior no alojamento, seguido pela restauração, transporte e entretenimento.

O valor das despesas com os produtos característicos do turismo, efeito económico directo, representa apenas uma parte do quadro do impacte económico. Segundo Cooper *et al.* (2001; 163-164), a avaliação completa do impacte deve levar em conta outros aspectos como: efeitos indirectos – são os gastos das empresas da ‘linha de frente’, como os hotéis, que comprem ou adquirem serviços de outros sectores da economia local, como

contadores, bancos, construção civil; efeitos induzidos – os salários, ganhos com alugueis e juros recebidos pelos residentes; perda de dinheiro para fora da economia local – através das importações, poupanças e impostos; e custos de deslocamento e oportunidade.

O estudo da matriz da actividade turística em Portugal, realizado em 1989 por Silva (1989; 65), identificou o impacto da actividade turística na economia nacional de Portugal, verificando que a influência do turismo na economia nacional é proveniente dos efeitos totais e das repercussões na actividade dos restantes sectores económicos (efeitos indirectos). Dentro dos efeitos totais, o ramo dos hotéis e restaurantes representam o maior impacto sobre a produção dos outros ramos de actividade, seguidos pelo transporte turístico aéreo e serviços auxiliares do transporte turístico.

Segundo esta mesma pesquisa, o consumo turístico possui um conteúdo de importações de 24% sobre os outros ramos. As conclusões sobre o consumo turístico final, foram que: “os gastos em hotéis e restaurantes e restantes consumo turístico pesam, no consumo privado cerca de 25%; o consumo final turístico dirigido para os ramos não turísticos representa três quartos do consumo dirigido aos ramos turísticos, como os fornecedores de produtos alimentares e bebidas.” Ainda segundo Silva (1989; 66), “os efeitos deste sector na economia se fazem sentir principalmente de forma indirecta”, justificando o estudo dos efeitos indirectos. Nos efeitos totais, conclui-se que são nos ramos agro-alimentares, no caso das importações e comércio, nos hotéis e nos restaurantes, onde existe maior impacto económico para o Valor Acrescentado Bruto (VAB).

Autores como Inskeep analisam o impacto económico junto com o impacto social devido a proximidade entre estes. Os **impactes socioeconómicos** podem acontecer em destinos onde o residente e o visitante possuem diferente nível cultural (valores, religião, tradições, comportamento, vestimentas, entre outros) como também em locais onde possuem a mesma cultura.

Os impactes socioeconómicos positivos, descritos por Inskeep (1991; 368-371), são verificados nos benefícios económicos directos, indirectos e induzidos; na conservação da cultura/tradição; na renovação da crença cultural; na troca de informações culturais, onde o visitante aprende com o residente e vice-versa. Inskeep (1991; 371-374) destaca que o turismo pode gerar impactes negativos ou reduzir a eficácia dos efeitos positivos quando o planeamento ou o controlo não forem bem sucedidos, como: na redução dos benefícios económicos; na distorção económica e nos empregos com a má distribuição da actividade do turismo na região ou no país ou na oportunidade de emprego para poucos; no congestionamento dos serviços e produtos conexos, ou seja, utilizados pelos residentes como correio, *shoppings*, transportes locais e auto-estradas; nos impactes culturais como a perda da autenticidade das tradições e costumes e desentendimentos entre residentes e visitantes ocasionados pela diferença de cultura e idioma; e no problema social como droga, alcoolismo, crimes e prostituição.

Inskeep (1991; 376-378) relata também algumas medidas para controlar os impactes negativos e aumentar os impactes socioeconómicos positivos, como: manter a autenticidade da dança local, da música, do artesanato e

conservação dos locais históricos; dar incentivos financeiros, formação e técnicas de gestão para os empreendedores locais e residentes; certificar-se de que os residentes têm acesso facilitado às atracções turísticas; educar os visitantes evitando congestionamento nas atracções; oferecer privilégios que incentivem o turismo doméstico; educar os residentes sobre os benefícios e problemas do turismo; construir hotéis e outros serviços com o mesmo estilo arquitectónico local; desenvolver o marketing *mix* segundo o mercado alvo que se identifique com o destino; treinar a mão-de-obra local para oferecer serviços de qualidade sem precisar da contratação de mão-de-obra externa, assim como ensinar outros idiomas; e ter controlo rigoroso contra drogas, crimes e prostituição.

Cooper *et al.* (2001; 215) destaca alguns indicadores na medição dos **impactes sócio-cultural**, conforme sua designação: taxa de turistas em relação à população; convivência turista/anfitriã; e natureza do turismo.

Em relação com os **impactes ambientais** do turismo, cada destino possui o seu meio ambiente, desta forma, cada destino possui o seu problema ambiental. Cooper *et al.* (2001; 184) estabelece alguns estudos que o destino deve ter na avaliação do impacte ambiental: conhecer os impactes físicos criados pela actividade turística; verificar quais eram as condições antes do turismo; ter um inventário da flora e fauna; e conhecer os níveis directos e induzidos associados ao turismo.

Cooper *et al.* (2001; 184) e Inskeep (1991; 342-344) identificaram alguns impactes positivos do turismo no ambiente: a preservação e restauração de monumentos antigos e áreas naturais importantes; o incentivo à qualidade e melhoria do ambiente; a consciencialização ambiental; a criação de parques nacionais e parques de vida selvagem; a protecção de recifes e praias; e a manutenção de florestas. Como impactes negativos, além dos impactes directos na qualidade da água, do ar, nos volumes de ruído, no uso da terra e na poluição visual, Cooper *et al.* (2001; 185) cita alguns exemplos em destinos turísticos: a erosão dos caminhos que levam às Pirâmides do Egipto; a dinamitação da baía de Balaclava (Maurício) para construção de uma praia; e o lixo no campo base do Monte Everest que causa a erosão nas trilhas.

O impacte ambiental pode ser controlado através de algumas medidas citadas por Inskeep (1991; 349-351), como: instalações de sistemas de tratamento de água para os hotéis e outros serviços turísticos; desenvolvimento de sistemas de energia adicional; desenvolvimento de acessos adequados para transportes menos poluentes; ordenamento do território; controlo da capacidade de carga; educação dos visitantes em áreas naturais para não retirar nada da natureza; controlo ambiental (lixo e água) nos barcos e cruzeiros; e construção de hotéis e outras facilidades turísticas com planeamento e *design* preparados contra os riscos ambientais (terramotos, tsunamis, furacão entre outros).

Segundo a OMT (1998; 127), as operadoras de turismo têm um papel importante na gestão dos impactes ambientais e na manutenção do turismo sustentável através da promoção apropriada de certos produtos turísticos para adequadas actividades turísticas.

Cada destino turístico, através da política e do plano do turismo, deve estar consciente das consequências do desenvolvimento do turismo, ou seja, dos impactes referenciados anteriormente. A gestão destes impactes é de responsabilidade dos actores do sistema turístico assim como da avaliação de projectos nesta área, não aceitando aqueles que proporcionarão impactes negativos.

Através do planeamento, da participação da comunidade, do desenvolvimento e da gestão do turismo os impactes negativos serão minimizados. Entretanto, o desenvolvimento do turismo deve ser monitorizado continuamente para que as acções de correcção e mesmo de prevenção tornem o turismo sustentável, é o *feedback* representado por Newsome *et al.* na figura 1.4. A compreensão dos impactes do turismo faz sentido para o conhecimento dos efeitos da sazonalidade e assim, para a elaboração de planos e medidas à sua gestão.

## 1.6 Conclusão

A actividade do turismo pode ser compreendida como um sistema integrado. Os sistemas turísticos representados por Mathieson e Wall (figura 1.3) e Newsome *et al.* (figura 1.4) demonstram a continuidade da actividade do turismo, onde cada actor do sistema é responsável pelo retorno do visitante. Desta forma, fica evidente que cada um tem participação no desenvolvimento do turismo através do cumprimento das suas responsabilidades.

Seguindo o modelo sistemático de Manente (figura 1.1), a procura turística deve ser segmentada pelos gestores do destino de acordo com as suas características. Deve-se conhecer as atracções disponíveis, a cultura, o tipo de oferta, ter o incentivo do sector público e conhecer a opinião dos *stakeholders* para o desenvolvimento do turismo. Para o funcionamento do sistema do turismo é preciso combinar a característica do destino com a motivação da procura, determinando o segmento de mercado que deve ser atraído e assim, satisfazer às necessidades e os desejos do mercado alvo.

A procura turística é motivada por diversos factores e dependendo desta motivação o uso de determinados produtos turísticos pode ser mais ou menos intenso. A relação do tipo de procura com a oferta turística foi dinamizada por Cohen, mas há ainda a necessidade de conhecer a relação quantitativa de cada tipo de procura com cada tipo de oferta. A gestão da sazonalidade do turismo através da oferta turística passa pelo conhecimento desta relação.

A oferta turística, representada pelo conjunto dos sete produtos característicos do turismo, é responsável pelo investimento em empresas comerciais assim como pela gestão, para uma operação eficiente. Os gestores de cada produto característico são responsáveis pela oferta de produtos e serviços adaptados aos desejos e necessidades da procura turística do destino. O objectivo da oferta turística é satisfazer as expectativas dos visitantes e oferecer produtos e serviços de qualidade durante todo o ano.

Estas considerações, juntamente com o sistema de Manente, são indispensáveis na percepção das estratégias que melhor se adapta ao contexto actual do destino na gestão da sazonalidade. A intenção dos gestores de atrair segmentos de mercado que viajam durante a época baixa deve levar em conta os atractivos do destino.

O sistema do turismo tem o objectivo de trazer benefícios a todos os seus participantes. Uma forma de fazer com que os visitantes gastem mais no destino é ofertar produtos/serviços em maior quantidade, aumentando o número de pontos de venda e diversificando os produtos específicos do destino. O número de atracções e actividades, quando possível, deve ser aumentado para que a permanência do visitante possa ser prolongada. No entanto, os actores envolvidos no sistema turísticos devem concordar com estas questões.

A compreensão da funcionalidade deste sistema cíclico permite com que os gestores tomem decisões eficazes para a gestão da sazonalidade, pois o conhecimento dos elementos do sistema e as suas formas de integração, permitem a elaboração de acções estratégicas específicas para cada componente e assim, a formulação de um plano estratégico global, para todo o sistema capaz de gerir a sazonalidade.

## **Capítulo 2 A gestão do turismo nos destinos**

### **2.1 Introdução**

Apesar da gestão do turismo ser uma prática indispensável nos destinos, poucos são os destinos que a adoptam. A organização dos *stakeholders*, a interacção, o desenvolvimento de uma política regional e local, o desenvolvimento de um plano de gestão do turismo, entre outras, são algumas das actividades que estão relacionadas com a gestão.

A primeira parte deste capítulo aborda a gestão do turismo nas áreas-destino onde cada *stakeholder* é apresentado através das suas responsabilidades. O objectivo desta parte é reconhecer o papel de cada um no sistema do turismo e assim poder, posteriormente, interligar estas funções com a meta de gerir a sazonalidade.

A segunda e a terceira parte descrevem como fazer a gestão estratégica do turismo, tanto pelos gestores das organizações como pelos gestores do destino. O marketing é citado primeiramente devido às acções preliminares que envolve esta actividade, ou seja, análise do destino e da procura para posterior desenvolvimento das estratégias. Os modelos de estratégia, apresentados na terceira parte, são ferramentas de gestão utilizadas por empresas e por destinos para ganhar vantagens competitivas perante os concorrentes. Estes modelos são guias que podem auxiliar na elaboração de estratégias e, no caso deste trabalho, servem de guia para a análise das estratégias adoptadas pela oferta turística na gestão da sazonalidade.

A parte referente ao plano e a política do turismo tem como objectivo a apresentação destes documentos que, na teoria, englobam o plano de marketing do destino e as estratégias para o desenvolvimento do turismo. A sazonalidade, como uma característica do turismo, deve estar inserida no contexto das análises do destino para posterior elaboração de acções estratégicas à sua gestão. Estes documentos são importantes no desenvolvimento sustentável do turismo.

A última parte deste capítulo é uma das chaves na identificação e compreensão das estratégias adoptadas pela oferta turística na gestão da sazonalidade. De facto, a gestão da oferta turística é diferenciada para cada sector. No entanto, cada sector ao cumprir com suas responsabilidades ajuda a gerir a sazonalidade, assim como pela forma na qual estes estão organizados dentro do sistema.

Este capítulo pretende, desta forma, ser uma ferramenta de auxílio na identificação das estratégias que são adoptadas pela oferta turística na gestão do turismo, incluindo a sazonalidade. A análise do cenário actual permite desenvolver planos estratégicos mais eficientes. O conhecimento dos *stakeholders*, da gestão de cada um e dos meios estratégicos existentes, permitem o desenvolvimento de um plano de gestão ideal, que possa também atenuar os efeitos negativos da sazonalidade.

## 2.2 A gestão do turismo nas áreas-destino

De acordo com Porter 'gestão' é o acto de administrar, podendo também ser denominado pela acção de reger ou governar negócios públicos ou particulares. A administração de negócios é a gestão de recursos que envolve a tomada de decisões, as negociações e as transacções. Denomina-se, processo administrativo, as acções de planear, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações ou tarefas, tendo como objectivo maior o aumento da produtividade e da rentabilidade. Para atingir estes objectivos o administrador avalia os objectivos organizacionais/destino e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. É também necessário que o administrador implemente as acções para definir os programas e métodos de trabalho, sendo capaz de monitorar e avaliar os resultados, corrigindo ou prevendo problemas. (Porter, 1980; 34-40).

As palavras administração e gestão não são sinónimos, pois segundo Porter (1980; 35), a acção de gerir significa a interferência directa dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais, ou seja, o gestor é a pessoa responsável directamente pelo andamento de um processo, responsável pelo *input* e *output*.

No entanto, na área do turismo, segundo a OMT (1998; 139), a palavra gestão é relacionada com o acto de administrar, envolvendo os processos de planeamento, direcção, organização, coordenação e controlo das tarefas definidas no plano de desenvolvimento nacional/regional/local, os quais possuem estratégias direccionadas para atingir o desenvolvimento sustentável do destino. Há inúmeras funções que engloba a gestão, como o desenvolvimento da política e do plano, a associação com outras agências governamentais, o estabelecimento de padrões para as facilidades e serviços turísticos, o marketing, a educação e a formação/capacitação, a manutenção da vitalidade do sector do turismo (ofertar qualidade nos serviços e produtos) e a resposta rápida a situação de crise no sector, quando ocorrer.

A gestão do turismo, para ser eficaz, conta com o cumprimento das responsabilidades de cada um dos actores do sistema. A identificação dos *stakeholders* do destino turístico implica que exista informação a respeito das pessoas, portanto, das que devem ser envolvidas e chamadas a participar no processo da construção de uma cultura de qualidade (residentes, entidades públicas, organizações privadas turísticas e não turísticas, visitantes). Neste capítulo estes serão representados pelo sector público, sector privado, Organizações Não Governamentais (ONGs) e pelo próprio visitante.

Segundo Campos *et al.* (2006; 36), a identificação dos *stakeholders* “assenta nalguns pressupostos, entre eles os seguintes: que, num destino, todos são actores sociais relevantes, participantes e beneficiários da sua cadeia de valor; que todos possuem os seus próprios perfis, assim como necessidades, expectativas e interesses, mesmo que diferentes ou divergentes, que devem ser conhecidos e satisfeitos; e que um destino só se posicionará competitivamente na condição de os *stakeholders* se envolverem, reconhecerem e projectarem numa visão estratégica de conjunto, capaz de condicionar o sentido em que se fará o seu desenvolvimento.”



Cada *stakeholder* tem um papel a desempenhar no sentido de contribuir para a identidade e qualidade global do destino. Ou seja, não são apenas as organizações turísticas, porque prestam para os visitantes os serviços específicos do turismo, ou os poderes públicos que financiam os equipamentos e estruturas dos quais dependem da chegada de turistas nos destinos para a realização de actividades de lazer, os responsáveis pelo destino em matéria de desenvolvimento de uma cultura de qualidade. Trata-se de uma responsabilidade que está atribuída a todos os actores sociais. O enraizamento das responsabilidades não pode deixar de contemplar uma definição de papéis, daquilo que se espera de cada actor assim como o desenvolvimento da informação, do conhecimento e da comunicação. (Campos *et al.*, 2006; 37).

Para a OMT (1998; 140), o **gestor do turismo local** possui diversas funções, como: estabelecer a política de desenvolvimento do turismo e preparar o plano do turismo, assim como recomendar meios para a sua implementação e controlo; ter interacção com as agências ambientais, de ordenamento do território, de transporte, de saúde e segurança e de infra-estrutura; estabelecer normas de classificação dos hotéis com regras tendo em vista a padronização dos serviços e facilidades; coordenar actividades do marketing do turismo, incluindo a realização de pesquisas de mercado; estabelecer programas de educação e capacitação da comunidade para trabalhar no sector do turismo, com programas de consciencialização sobre os benefícios e problemas do turismo; monitorizar o desenvolvimento do turismo garantindo os objectivos definidos no plano; proporcionar segurança para o visitante, através de cuidados com o ambiente institucional e humano, através do bom relacionamento com outros sectores e da consciencialização dos visitantes que chegam; e saber responder a crises emergentes. Dependendo das características do destino, o gestor do turismo local pode ter outras funções além destas.

Ainda relacionado com as responsabilidades do **sector público**, segundo a OMT (1998; 140), o desenvolvimento do turismo sustentável pode estar incorporado nos processos através: do trabalho com organizações governamentais; da realização de pesquisas na área ambiental, cultural e económica; do estabelecimento de modelos económicos para ajudar na definição das actividades económicas em áreas naturais e urbanas; do desenvolvimento de normas ambientais e culturais; da monitorização do desenvolvimento do turismo; e da implementação do sistema de controlo ambiental regional à indústria do turismo. O governo pode ainda incluir o turismo junto ao plano de ordenamento do território; pode desenvolver um modelo de *design* padrão aos projectos de infra-estrutura do turismo que estejam de acordo com o património local; pode desenvolver regulamentos que protejam da descaracterização dos aspectos locais; pode criar limites de acção entre os *stakeholders*; e o governo pode também promover o desenvolvimento sustentável do turismo através de programas educacionais, envolver outros departamentos no sector do turismo e incluir a política do turismo em todos os níveis.

O **sector privado** é igualmente responsável pelo desenvolvimento sustentável do turismo. Segundo a OMT (1998; 161) este sector possui as seguintes responsabilidades: proteger a biosfera utilizando produtos bio degradáveis; desenvolver actividades que garantam o uso sustentável da terra, da água e da floresta; reciclar e reutilizar materiais e recursos sempre que possível; adoptar práticas de captação da energia dos recursos

inesgotáveis; evitar actividades em locais com pouca segurança para o visitante; utilizar o marketing verde; oferecer um guia de informações credíveis para os visitantes; incorporar valores de protecção ambiental na gestão da empresa; e auditar regularmente a água, o sistema de saneamento, o consumo eléctrico e a qualidade do meio ambiente no qual está inserido.

O sector privado deve ser encorajado a associar-se com empresas da mesma actividade, como a Associação dos Hotéis de Portugal (AHP). No nível local, em pequenos destinos, a OMT (1998; 140) sugere a organização de empresas do ramo de alojamento e restauração ou também através das associações das empresas turísticas, como a Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA). Desta forma, através de **associações**, o sector privado é responsável pelas seguintes funções: promover fóruns de discussões para resolver problemas em comum entre as empresas; fazer recomendações para o melhoramento do turismo ao departamento governamental do turismo; conduzir pesquisas; estabelecer e manter os serviços e facilidades padrão para todos os membros, e tomar providencias quando algum membro não cumprir com as normas estabelecidas; e promover/patrocinar eventos especiais para os associados ou em conjunto com outras associações.

Assim como o sector privado, as **ONGs** relacionadas com o turismo, como as defensoras do meio ambiente, da cultura, do património histórico, devem ser encorajadas pelo gestor público do turismo a organizarem-se de acordo com as metas e acções definidas no plano e na política do desenvolvimento do turismo, ou vice-versa, onde cada uma poderá ter a oportunidade de opinar para o melhoramento do sector. As responsabilidades das ONGs, segundo a OMT (1998; 160-161), representam e protegem os interesses dos **residentes**. Estas responsabilidades são: envolver-se na definição da política local, regional e nacional do turismo, dando sua opinião no desenvolvimento do turismo; promover o envolvimento dos residentes em pesquisa de recolha de informações para o turismo sustentável; envolver-se na educação do público sobre a importância do turismo para o crescimento económico do destino; e ajudar na monitorização dos impactes do turismo.

Cada **visitante** possui também sua responsabilidade no desenvolvimento sustentável do turismo e estes por si são os últimos ‘usuários’ do sistema do turismo. Segundo a OMT (1998; 161), para ajudar no desenvolvimento do turismo, os visitantes devem: escolher produtos e serviços de organizações com reputação quanto a responsabilidade ambiental e social; obter informações sobre a cultura dos residentes anfitriões, incluindo a geografia, a história e costumes para poder respeitar; evitar comportamentos inapropriados que possam afectar a cultura e/ou o meio ambiente dos residentes; evitar o uso de produtos, transportes e serviços que possam degradar a natureza e/ou a cultura local; e evitar actividades com impactes negativos, escolhendo aquelas que ajudam na conservação dos recursos do destino.

A efectivação das actividades do sector público, do sector privado, das ONGs/residentes e dos visitantes, ou seja, o cumprimento das funções e responsabilidades de cada um, possibilita que o destino possa se desenvolver de forma mais equilibrada. Dentro do ciclo de vida do destino, o destino que está em constante

rejuvenescimento, com novas e melhores atracções e facilidades que vão ao encontro das expectativas dos visitantes, competem eficazmente com outros destinos. Estes são destinos de sucesso. (OMT, 1998; 147).

### 2.3 O marketing das áreas-destino

Após reconhecer quais as responsabilidades de cada *stakeholder*, o gestor do destino, como mencionado na secção anterior, tem a função de promover o destino de forma coerente com as suas características. As actividades do marketing contribuem na consolidação do mercado alvo e auxiliam na segmentação deste mercado tornando possível o desenvolvimento sustentável do destino turístico.

O **conceito** de marketing, segundo Dibb *et al.* (1997, in Kastenholtz, 2002; 79), representa as actividades individuais e organizacionais que facilitam as relações de intercâmbio satisfatórias num ambiente dinâmico, através da criação, distribuição, promoção e atribuição de preço a bens, serviços e ideias. O marketing, de uma maneira geral, é o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. O foco do marketing é vender o produto no lugar certo, na hora certa, a um preço possível de ser pago pelo consumidor, com o vendedor próprio e com o suporte de venda mais adequado. Desta forma, as prioridades do marketing, segundo Dibb *et al.* (1997, in Kastenholtz, 2002; 79), são: satisfazer os consumidores, identificar as oportunidades, conquistar o mercado certo, facilitar as relações de troca, ficar sempre na frente no mercado dinâmico, esforçar-se para ganhar do concorrente, utilizar recursos eficientes, crescer no mercado de actuação e realçar/aumentar os ganhos da empresa.

Anterior ao processo de identificação do mercado alvo, os responsáveis pelo desenvolvimento das actividades do marketing verificam, através de pesquisas, quais são os factores determinantes na tomada da decisão do público por um produto/destino. Estes factores podem ser pessoais, psicológicos, sócio-culturais e situacionais. Conforme Mill e Morrison (1992; 59-93), os factores podem ser: culturais, de tempo (tempo de trabalho, lazer e necessidades), socioeconómicos (idade, rendimento, educação, sexo, *life-cycle*) e de personalidade (extrovertida, introvertida; *life-style*).

O processo de **identificação do mercado alvo** envolve a leitura das variáveis: demográficas (idade, sexo, família, raça, religião), socioeconómicas (rendimento, ocupação, educação e nível social), geográficas (dimensão da cidade de origem, clima, densidade populacional e recursos naturais), psicográficas (*life-style*), comportamentais (propósito da viagem) ou várias variáveis. O segundo passo deste processo é identificar o perfil dos segmentos, ou seja, verificar quantas vezes viajam, qual o tipo de alojamento utilizado, entre outros. A terceira etapa é avaliar as vendas perante a concorrência, conforme os custos e conforme sua posição competitiva. O quarto passo é seleccionar o mercado alvo e por último, definir a estratégia para conquistar este mercado. (Mill & Morrison, 1992; 424-432).

O **marketing das áreas-destino** é especial quando comparado ao marketing de produtos, ou seja, o marketing de espaços é diferente de qualquer outro tipo de marketing. Como a oferta turística é perecível, o

turismo precisa da eficácia do marketing para vender o destino de forma a ser sustentável e de forma a fazer com que não haja prejuízo para os *stakeholders*. Como a infra-estrutura do destino não pode mudar com frequência, assim como os visitantes, é preciso prever às necessidades dos visitantes para o planeamento das facilidades. (Ashworth & Voogdt, 1991; 14).

Neste tipo de marketing, analisa-se primeiramente o destino (análise SWOT) para então proceder aos passos relatados anteriormente e conquistar o mercado alvo – conforme modelo de Manente (figura 1.1). Para Lundberg (1990, *in* Kastenholz, 2002; 76), o marketing das áreas-destino é o esforço global de identificar o que o destino tem para oferecer (o produto), que grupos de pessoas têm o tempo, o dinheiro e o desejo de viajar para o destino (mercado alvo) e qual a melhor forma de os contactar e convencer a viajar para este destino.

Segundo Mil e Morrison (1992; 433) o processo do marketing das áreas-destino deve seguir a seguinte sequência: (i) analisar o produto/serviço, o mercado, os concorrentes, o ambiente (político, económico, social, tecnológico e ambiental) e desenvolver metas para o destino; (ii) identificar os objectivos do destino; (iii) seleccionar o mercado alvo; (iv) definir em qual posição o destino ficará na mente dos consumidores; e (v) definir as estratégias e programas do marketing *mix*.

O **marketing mix**, segundo Kotler *et al.* (1999; 109) é o conjunto de instrumentos controláveis do marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado alvo. Nas áreas-destino, segundo Mill e Morrison (1992; 438-441), define-se como: (1P) *Produto* – o conjunto de actividades, produtos, serviços e infra-estruturas que servem tanto para os residentes, para a economia, para as questões sociais, para o lado cultural, para o lazer e para o turismo. O produto deve ser desenvolvido de acordo com a imagem do destino e deve ser planeado para atender às necessidades do seu público-alvo. (2P) *Preço* – determinado de forma indirecta, combinando o preço de diversas ofertas e considerando custos e benefícios não monetários. A definição do preço da oferta do destino pode ser flutuante com picos de alto preço e baixo preço para atrair mais turistas ou menos. O preço também pode ser determinado conforme os concorrentes, conforme a procura ou conforme o objectivo do destino em querer ser de massa ou de elite (menos popular). (3P) *Promoção* – através da comunicação: transmitir imagens; usar a publicidade e as relações-públicas dirigida a um segmento de mercado definido; usar os meios e suportes de comunicação; usar imagens, mensagem e meios de comunicação de credibilidade. (4P) *Place/distribuição* – são os intermediários como os agentes de viagens, os operadores do turismo que dependem do segmento alvo, do tipo de turismo e da localização dos serviços ou podem ser as tecnologias da informação, como a *internet*.

O marketing das áreas-destino não é uma tarefa fácil de gerir, já que o destino é o produto e ao mesmo tempo contém um conjunto de produtos dentro de si, implicando em dificuldades na promoção e na gestão do destino, pois cada produtor realiza o seu próprio marketing. Outra dificuldade é a não consciência de alguns gestores em saber para que produto se deve desenvolver as actividades do marketing *mix*, pois não há

conhecimento do tipo de produto que será consumido. Esta questão entrelaça-se com a falta de conhecimento da escala espacial do destino (regional, local, ou nacional). Desta forma, quando não há planeamento e distinção das responsabilidades de cada actor do sistema do turismo, o destino será *multi-sold*, ou seja, cada produtor irá realizar sua própria promoção e o gestor público também fará a promoção das facilidades do destino. Para evitar tal acontecimento e para aumentar a eficácia do marketing da área-destino tende a ser necessário a formação de uma agência coordenadora da promoção do destino global.

Segundo Buhalis (2000; 109), os gestores dos destinos precisam definir o destino como um produto único, exclusivo, que possa atrair um determinado segmento de mercado através da criação de uma imagem exclusiva e diferente dos restantes destinos concorrentes.

A atracção do segmento de mercado adequado ao destino pode contribuir à dessazonalização, através de uma temática especial ou de um evento exclusivo. Após as acções iniciais do marketing é possível traçar estratégias que possam ser adoptadas pelos gestores para o desenvolvimento do turismo. A gestão estratégica do turismo é o próximo passo deste estudo.

## 2.4 A gestão estratégica do turismo

A abordagem do marketing das áreas-destino é a primeira fase à elaboração do plano estratégico. Após verificar as etapas deste marketing, na secção anterior, são adoptadas medidas estratégicas para a gestão do turismo no destino, principalmente em destinos de ‘sol e praia’, onde a competitividade é maior. Os gestores destes destinos podem desenvolver medidas estratégicas que possibilitam a lembrança da imagem do destino na mente dos clientes potenciais, a fim de influenciá-los na decisão da escolha do local da viagem.

No princípio, é traçado o objectivo principal do turismo no destino e os objectivos específicos que são, geralmente, divididos em curto, médio e longo prazo. Como mencionado anteriormente, a gestão do turismo tem como objectivo o desenvolvimento sustentável do destino turístico. Para o alcance deste desenvolvimento são necessários alguns objectivos específicos, como: prosperidade de longo prazo para os residentes; delinear os visitantes para sua máxima satisfação; maximizar a rentabilidade da oferta turística; maximizar os benefícios da macro economia através da maximização do efeito multiplicador; otimizar os impactes do turismo, não necessariamente atrair mais visitantes; e garantir sustentabilidade dos benefícios entre o sector económico, sócio-cultural e ambiental. (Buhalis, 2000; 109).

O **efeito multiplicador**, apenas como breve informação, é a forma pela qual as despesas turísticas são repassadas dentro da macroeconomia. Podem haver efeitos directos, indirectos e induzidos e o termo multiplicador pode ser: multiplicador de transacções, de produto, de rendimento, de emprego e de receita do governo. O efeito multiplicador do turismo tem início com os gastos dos visitantes nas empresas de linha de frente do turismo e estas com as instituições locais fornecedoras de serviços e produtos, com as importações, com o governo e com os salários. Estes gastos são transformados em despesas secundárias e o processo

multiplicador estará formado. A despesa inicial feita pelos turistas dá apenas um indicativo geral do impacto do turismo na economia. (Cooper *et al.*, 2001; 166-168).

O processo do efeito multiplicador pode ser interpretado como uma forma de gestão estratégica, pois a maneira pela qual a despesa do turismo é distribuída entre os sectores irá interferir na necessidade ou não de capital externo. Em muitos destinos, a importação da maioria dos produtos consumidos pelos turistas prejudica o prolongamento deste efeito. Segundo Mathieson e Wall (1982; 64-65), quanto mais a região é propensa a importar mais será o capital fora da região turística e menor será o índice multiplicador.

As incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a preparação da organização para o futuro, determinam a necessidade da previsão e projecção do rumo a ser seguido para alcançar uma **vantagem competitiva** defensível e sustentável no tempo. No entanto, anterior a análise dos modelos de estratégias que podem ser adoptadas pela empresa ou pelo destino para a sua gestão, Witt *et al.* (1991; 174) propõe três recomendações: analisar cuidadosamente o cenário externo e interno, pois o cenário identificado será essencial para o sucesso da estratégia; a implementação da estratégia dependerá tanto da flexibilidade do operacional como dos gestores; e considerar que todos os cenários traçados anteriormente possam ser reavaliados frequentemente.

As estratégias não são apenas ideias de como lidar com o inimigo comum, em um ambiente de concorrência, mas também a forma de conduzir as questões mais essenciais e fundamentais no interior da empresa, forjando sua cultura. Basicamente, a estratégia é um grupo de actividades internamente consistentes, alinhadas com um determinado posicionamento no mercado. Segundo Porter (1980; 45), cada indivíduo e suas funções são importantes componentes da estratégia organizacional.

As **estratégias de competitividade** são o conjunto de planos, políticas, programas e acções desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas face aos concorrentes. A estratégia competitiva significa desempenhar actividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas actividades de maneira diferente. (Porter, 1980; 56).

As empresas, em geral, podem adoptar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980; 56): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco/segmentação. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. O terceiro tipo de estratégia objectiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com custos menores ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado delimitado ou restrito.

O planeamento estratégico, ou a formulação da estratégia competitiva, pode ser essencial à empresa. Propicia que a empresa identifique em que direcção pretende mover-se, orientando as competências (adquiridas ao

longo dos anos) para as oportunidades que surgem no mercado para criar valor para os clientes actuais e potenciais. No caso dos destinos turísticos sazonais, as estratégias competitivas são geralmente utilizadas pelos gestores na atracção de visitantes à época baixa.

As três estratégias apresentadas, discutidas conforme descrição de Michael Porter, podem ser utilizadas pela oferta turística e pelo sector público, mas são mais apropriadas às indústrias de manufactura. Para o turismo, sector com características de entorno dinâmico, as estratégias podem ser definidas conforme o **Modelo de Poon**. Poon (1993; 241) estabelece algumas estratégias para que as empresas turísticas possam competir no mercado, como: ter o consumidor em primeiro plano, ser líder em qualidade, ser inovador e reforçar a posição estratégica da empresa dentro da cadeia de valor do sector. Cada uma destas estratégias apresenta subcategorias que auxiliam na elaboração de medidas essenciais para atingir o objectivo da estratégia. Segundo o Modelo de Poon, estas são as quatro principais estratégias:

- Estratégia 1 – Colocar os clientes em primeiro lugar: ligar o marketing com o desenvolvimento do produto, satisfazer os clientes e desenvolver uma abordagem holística da experiência da actividade.
- Estratégia 2 – Ser líder em qualidade: desenvolver os recursos humanos, melhorar os processos continuamente e utilizar as tecnologias de modo criativo.
- Estratégia 3 – Desenvolver inovações radicais: não ter medo de novas ideias, nunca deixar de aprender e ter capacidade para inovação contínua.
- Estratégia 4 – Fortalecer a posição competitiva: procurar posições vantajosas na cadeia de valor, integrar-se na diagonal e conseguir ter influências no ambiente competitivo.

As quatro estratégias do Modelo de Poon são medidas que deveriam ser seguidas por todos os gestores, pois o mercado competitivo exige cada vez mais qualidade, melhor atendimento e inovação, a fim de ser diferente e ser o único.

Além do Modelo de Poon e das estratégias de Porter podem-se acrescentar as **estratégias de direcção** do desenvolvimento tanto do destino como das empresas. As estratégias de direcção são desenvolvidas para tornar o serviço ou o produto, o preferido no mercado. A matriz BCG (*Boston Consulting Group*), criada por Bruce Henderson, tem a finalidade de identificar o local do produto no mercado quanto a sua rentabilidade e quantidade consumida. Através desta matriz, o gestor poderá elaborar estratégias para o crescimento de um determinado produto em direcção a posição desejada. (Henderson, 1979, *in* Andriotis, 2001; 8).

Cada unidade de negócio pode representar, conforme a matriz BCG, um produto tipo estrela – produtos de alto crescimento e alta participação no mercado e que precisam de elevado investimento; tipo vaca leiteira – produtos de crescimento lento mas com alta participação e que precisam de pouco investimento; tipo em questionamento/interrogação – são produtos de pequena importância no mercado mas com alto índice de crescimento e que precisam de muito investimento; tipo abacaxi/cães rafeiros – produtos de crescimento lento e pouca participação no mercado mas que podem ser auto-sustentáveis.

Esta matriz também pode ser utilizada pelos destinos turísticos através da identificação dos produtos/actividades que podem ser enquadrados em cada campo da matriz. Assim, para cada produto/actividade, os gestores poderão desenvolver estratégias que o direccionem no mercado e no caso dos destinos sazonais, produtos atractivos para cada época do ano.

**Figura 2.1 Modelo da matriz BCG**



Fonte: adaptado de Henderson (1979, in Andriotis, 2001; 8).

Além da possibilidade da empresa direccionar os seus produtos, conforme a matriz BCG, a empresa pode também adoptar **estratégias de crescimento** ou a introdução de um novo produto através da matriz de Ansoff (Ansoff, 1984; 62), que é o modelo de análise desenvolvido por H. Igor Ansoff, o qual foi publicado pela primeira vez em 1957 na *Harvard Business Review*. Este modelo consiste numa matriz em duas dimensões: produtos (existentes ou novos) e mercados (actuais e futuros).

A utilidade desta matriz está na simplicidade que oferece, pois não pretende ser um instrumento de diagnóstico mas sim um método para a estruturação do pensamento. Assim, do cruzamento das duas variáveis da matriz surgem quatro opções estratégicas básicas: a penetração de mercado (produtos e mercados actuais), o desenvolvimento de produtos (introdução de novos produtos em mercados actuais), o desenvolvimento de mercados (avançar para novos mercados com os produtos actuais) e a diversificação (desenvolver novos produtos a introduzir em novos mercados). A matriz de Ansoff é uma ferramenta de gestão útil, pois resume de uma forma simples as opções estratégicas que uma empresa ou um destino pode seguir. É comum observar os gestores dos destinos utilizarem esta estratégia na gestão da sazonalidade, conforme estudos discutidos no próximo capítulo.



Nos destinos turísticos, os gestores podem utilizar a matriz de Ansoff para elaborar estratégias que orientam a actividade turística dentro do segmento alvo. As estratégias são definidas quando se conhece para quem o produto/actividade será desenvolvido e que tipo de produto/actividade será oferecido.

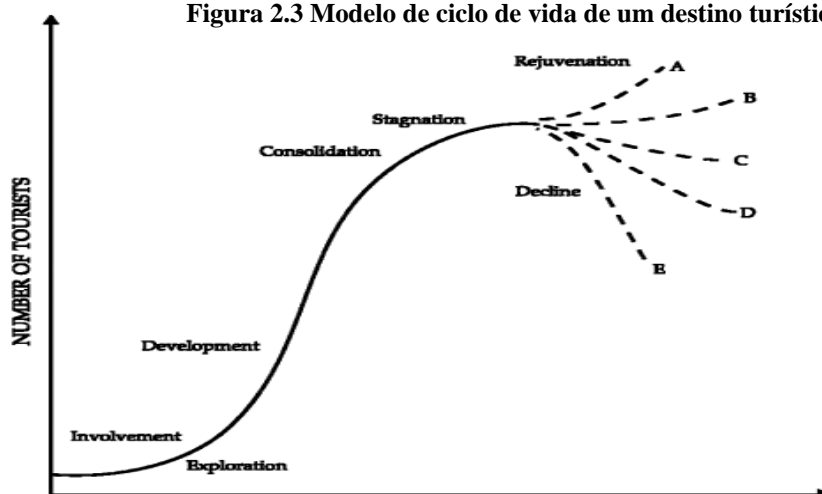
**Figura 2.2 Modelo da matriz de Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: adaptado de Ansoff (1984; 62).

O **ciclo de vida** também é uma ferramenta estratégica na gestão dos destinos turísticos pelas organizações de gestão do destino (*Destination Management Organization* – DMOs) ou pelo sector público. Butler (2006; 3-12), baseado no conceito do ciclo de vida de um produto, desenvolveu o modelo mais citado na literatura para os destinos turísticos, o *Tourist Area Life Cycle* (TALC), onde os destinos evoluem em 6 fases: exploração, envolvimento, desenvolvimento, maturidade/consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento (figura 2.3). As posições A, B, C, D e E representam a continuidade do ciclo, podendo ser em diversas direcções, dependendo do rumo no qual o destino irá seguir.

**Figura 2.3 Modelo de ciclo de vida de um destino turístico**



Fonte: Butler (2006; 5).

A fase de *Exploração* é caracterizada por um número pequeno de visitantes e o turismo é não institucionalizado, ou seja, não há empresas. Nesta fase, os serviços são prestados pelos residentes e o número de visitantes é baixo, devido a precariedade dos acessos e das facilidades. Na fase do *Envolvimento* os visitantes são mais regulares. A comunidade começa a se adaptar ao mercado turístico, há publicidade do destino e o sector público percebe à necessidade de planear a infra-estrutura. (Butler, 2006; 5).

Na fase do *Desenvolvimento* começam a surgir infra-estruturas adicionais do turismo e o surgimento de áreas definidas para estas actividades, proporcionadas pela promoção do destino. A procura na época alta fica maior do que o número de habitantes e não há controlo do desenvolvimento. A fase de *Consolidação* é marcada pelo começo do decréscimo do número de visitantes, mas continua mais alto do que o número total de habitantes na época alta. A maior parte da economia provém do turismo e os residentes começam a ver o turismo de forma negativa. (Butler, 2006; 6).

Na fase de *Estagnação* o número de visitantes é superior a capacidade de carga do local, com consequências negativas para o ambiente, sociedade e economia. No entanto, o destino tem agora uma imagem estabelecida. Novos estabelecimentos são abertos, há a depreciação do valor das facilidades e o decréscimo das receitas com o turismo. A pós-estagnação pode aparecer em dois momentos: no *Declínio*, que acontece quando a procura continua a diminuir e o destino não tem capacidade de competir com os novos destinos/atracções ou na fase de *Rejuvenescimento*, onde os gestores desenvolvem atracções artificiais com a exploração de recursos não usados ou a renovação deles. (Butler, 2006; 7).

As fases do TALC podem ser utilizadas como cenários para examinar as mudanças do ambiente do destino relacionadas com a expansão do turismo, segundo Andriotis (2001; 3). As estratégias para o desenvolvimento dos destinos turísticos podem ser ajustadas de acordo com a fase em que se encontra o destino no seu ciclo de vida. Como resultado, cada fase apresenta um cenário e desta forma, cada fase pode fornecer condições à elaboração de estratégias que indiquem o caminho para chegar na melhor etapa definida nos planos de desenvolvimento do turismo do destino.

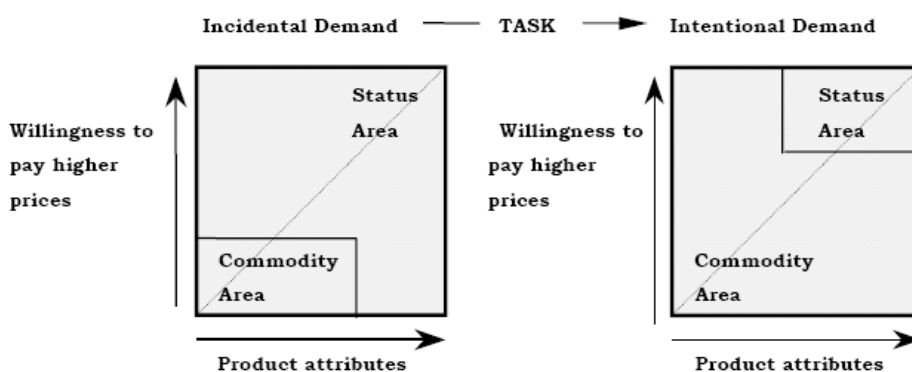
Na fase anterior ao aparecimento do turismo (*Exploração* e *Envolvimento*) as estratégias que devem ser adoptadas pelos gestores dos destinos são de crescimento (matriz de Ansoff), incluindo a venda de produtos novos para novos mercados, a fim de evitar futuros problemas e conquistar mercados. Na fase de *Desenvolvimento* o objectivo é manter os visitantes actuais, conquistar consumidores dos destinos concorrentes e criar novos produtos, através das estratégias de liderança de preço, estratégia de diferenciação e estratégia de foco/segmentação – estratégias competitivas de Porter. (Andriotis, 2001; 7).

A fase da maturidade, que envolve a fase de *Consolidação* e *Estagnação*, é a fase essencial para o desenvolvimento de políticas de prevenção do declínio. Nesta fase são utilizadas as estratégias da matriz de

Ansoff, ou seja, vender novos produtos para o mercado existente e vender o produto actual para o mercado existente, para manter a parcela de mercado. (Andriotis, 2001; 8).

Caso o destino esteja localizado na fase de *Declínio*, Andriotis (2001; 9) sugere a estratégia de Gilbert (1990; 25), demonstrada na figura 2.4. É a passagem de um destino de massa para um destino de elite, evitando que o destino seja facilmente substituído pelo concorrente e evitando que a procura actual seja elástica pelo preço (elasticidade procura x preço). Para evitar prejuízos nesta fase deve-se: aproveitar a receita do turismo aplicando nos produtos consolidados e distanciar ou retirar do mercado o produto com baixo desempenho, para reduzir e prevenir perdas.

**Figura 2.4 Mudança do destino através da atribuição de valor**



Fonte: Gilbert (1990; 25).

A última fase, *Rejuvenescimento*, inclui estratégias para evitar o declínio, como: produto actual para o mercado novo (matriz de Ansoff); concentração no marketing *mix* (publicidade certa para o segmento certo através do canal mais adequado com o preço certo); investimento na infra-estrutura para renovação e reestruturação; mover de *commodity area* para *status area* através da estratégia de diferenciação do produto. (Andriotis, 2001; 9).

**Figura 2.5 Estratégias para os destinos turísticos**

Product Life Cycle	Destination Life Cycle	Product Options	Market Share Options	Overall Strategies
Introduction	Early Tourism (Exploration & Involvement)	Selling New Products	New markets, Building Market Share	Growth, Diversification
Growth	Development	Selling New & Existing Products	Maintain Market Share, Attract New markets	Cost Leadership, Differentiation, Focus
Maturity	Maturity (Consolidation & Stagnation)	Selling New & Existing Products	Maintain Market Share	Conservation, 'Status quo'
Decline	Decline	Harvest/Withdraw Product	Decline, Nullify	Change Use
	Rejuvenation	Extending Existing Products, Investments in product attributes, Improve quality	New Markets, Make Demand Intentional	Renovation, Move to a position of 'status area', Differentiation

Fonte: Andriotis (2001; 12).

A identificação da fase em que o destino se encontra é importante para a definição das estratégias a serem adoptadas. No entanto, não há uma regra ou prática universal correcta, pois qualquer estratégia possui seus pontos fracos e fortes, dependendo das circunstâncias actuais do destino. Os gestores do destino precisam traçar os objectivos e as estratégias conscientes sobre onde o destino pretende chegar (para qual fase do ciclo de vida) para conseguir vantagens sob as rápidas mudanças do mercado, do produto, das tecnologias e do ambiente social. Desta forma, Andriotis (2001; 12) concluiu sua pesquisa formulando uma tabela, onde para cada fase do ciclo de vida do destino há uma estratégia (figura 2.5).

Segundo Haywood (1991; 31-38) o TALC é uma ferramenta de gestão e para colocá-lo em prática o autor sugere seis acções para reconhecer qual a localização do destino no ciclo de vida. (i) Definir o nível do destino - podendo ser nacional, regional ou local – e delimitando sua área de actuação. (ii) Definir o mercado, reconhecer qual é o segmento de mercado que o destino atrai e qual o motivo da atracção. (iii) Definir o modelo do ciclo de vida a ser utilizado assim como suas etapas, podendo ser o ciclo com as etapas sugeridas por Butler ou não. (iv) Saber identificar em qual etapa o destino se encontra e em qual direcção se movimenta, podendo ser determinado pelo número de chegadas, por exemplo. (v) Determinar a unidade de mensuração, pois o número de chegadas pode ser representativo em uma etapa pela capacidade de carga e representativo em outra pela percepção dos residentes.

Para além destas acções são necessárias análises de variáveis como: competitividade entre destinos; desenvolvimento de novas áreas-destino; qualidade das experiências dos visitantes; oposição de ambientalistas ao desenvolvimento do turismo; poder de barganha das empresas de transporte, operadoras de turismo e hotéis; sensibilidade na compreensão dos gostos, necessidades e expectativas dos visitantes; e forças governamentais e políticas. Segundo Haywood (1991; 37), somente a ferramenta do ciclo de vida do destino não é suficiente para a elaboração de políticas e planos, pois não fornece todas as informações necessárias quanto a evolução do destino no tempo.

O *benchmarking*, ferramenta estratégica para os destinos turísticos descrita por Kozak (2004; 281-297) em seu artigo, é um processo pelo qual se procura a melhor prática existente no mercado para então propor um desempenho que deve ser seguido no futuro. Existem três principais princípios desta ferramenta: manter a qualidade, a satisfação do consumidor e o melhoramento contínuo. Segundo Vaziri (1992, in Kozak, 2004; 283), o *benchmarking* é um processo contínuo de comparação do desempenho da organização com a melhor empresa considerada pelos consumidores a fim de determinar o que pode ser melhorado. Não é copiar o que os outros estão a fazer e sim compartilhar ideias. O uso desta ferramenta pelo destino pode ajudar na obtenção de vantagens competitivas quando comparado temporalmente (o destino em anos passados) ou comparado com outros destinos estrangeiros. Este processo envolve: planeamento, recolha de dados, análises, acção e revisão.

A revisão da literatura demonstra que a ideia básica do *benchmarking* é examinar a lacuna existente entre o próprio desempenho e o de outro e como resultado, obter novas ideias. O processo do *benchmarking* começa

pela medição do desempenho do destino (análise SWOT) através de métodos quantitativos e qualitativos onde possa ser comparado com os anos anteriores. O próximo passo é decidir qual tipo de *benchmarking* deve ser utilizado: interno – comparação do cenário actual com os objectivos traçados no plano; externo – comparação do destino com outro similar estrangeiro; ou genérico – comparação de um determinado sector ou sistema onde o outro é o melhor no mercado nacional ou internacional. Por fim, a decisão de quais acções serão implementadas e para quem, com o objectivo de satisfazer os consumidores, aumentar os gastos dos visitantes e desenvolver as vantagens competitivas. (Kozak, 2004; 287-293).

O propósito principal do *benchmarking* é desenvolver estratégias para ofertar melhores serviços através do *feedback* dos *stakeholders* e das informações das práticas de outros destinos. Esta ferramenta requer colaboração, cooperação e coordenação não somente dos envolvidos no sistema do turismo mas também das organizações externas. (Kozak, 2004; 293-297). Ao analisar destinos sazonais pode-se seguir alguns exemplos adoptados com sucesso na gestão da sazonalidade, desde que seguidos alguns parâmetros de comparação.

Os modelos estratégicos, como os destacados anteriormente, descrevem como as empresas e os destinos podem ganhar vantagens e assim obter a competitividade, sendo que o ideal é a utilização de mais de uma destas ferramentas na elaboração das estratégias. Segundo Buhalis (2000; 113), quando as estratégias são direccionadas para a gestão do destino e não para o produto ou actividade turística, é possível: entrelaçar a preservação dos recursos naturais/culturais e da identidade da comunidade com as características dos visitantes; ter um consenso entre todos os *stakeholders* que geralmente possuem metas e interesses diferentes, para a coordenação das acções em conjunto; e fazer com que as organizações envolvidas no sistema do turismo tenham consciência de que a imagem do destino e a experiência do cliente são suas responsabilidades.

A melhor forma de ter um destino competitivo é juntar as forças dos prestadores de serviços ao invés de haver competição directa entre eles. O uso correcto das tecnologias da informação também podem ajudar na competitividade do destino, como o sistema de gestão dos destinos (*Destination Management Systems – DMS*), sendo uma ferramenta estratégica. (Buhalis, 2000; 113).

O DMS é um banco de dados do turismo que fornece informações e inventários sobre um destino em particular. Os seus benefícios são para o *trade* e para os consumidores. O DMS pode efectuar reservas, possibilita a promoção dos produtos e serviços do destino e servem de ferramenta estratégica de gestão, oferecendo apoio tanto para a procura como para a oferta através dos principais componentes: a informação quanto a inventariação dos produtos e serviços da região; as estatísticas relacionadas com os visitantes como costumes e comportamentos turísticos; a identificação dos pontos fortes e fracos; a identificação dos impactes económicos, sociais e ambientais; e as informações quanto a monitorização das atitudes dos residentes perante a indústria do turismo. (Buhalis, 2000; 113).

A OMT (1998; 139) sugere o sistema de informação da gestão do turismo (*Tourism Management Information System* - TMIS), a qual é uma ferramenta que oferece uma fonte de dados para as pesquisas de marketing e um aplicativo para o desenvolvimento de actividades, como também para a monitorização da evolução do turismo.

Conforme comentado na secção anterior, o marketing das áreas-destino é a primeira tarefa na elaboração das estratégias para o alcance dos objectivos traçados através da análise dos *stakeholders* e da escolha do mercado ideal para o destino. As estratégias são os meios utilizados na gestão do destino, tornando-o competitivo de forma a trazer benefícios a todos os *stakeholders*. Os planos e as políticas do turismo nos diversos níveis – nacional, regional ou local – envolvem a gestão estratégica das áreas-destino. Estes documentos determinam as medidas estratégicas para que os objectivos do destino possam ser alcançados.

## 2.5 Plano e política do turismo

O conteúdo das secções anteriores convém estar inserida no documento do plano e da política do turismo que, segundo a OMT (1994; 3), é o planeamento o responsável pelo seu desenvolvimento e gestão de forma controlada e sustentável. Com esta percepção, o turismo pode gerar benefícios económicos para o destino, sem criar nenhum problema ambiental ou social, tendo como objectivo a conservação dos recursos turísticos para o futuro. O planeamento do turismo em qualquer nível – internacional, nacional, regional ou local – é essencial para o sucesso do desenvolvimento e gestão do turismo, principalmente a longo prazo.

O **plano de desenvolvimento do turismo** é um documento utilizado tendo em vista a gestão organizada e sustentável do turismo nos destinos. Nos casos em que o turismo não é planeado cuidadosamente, há o perigo de haver a saturação da capacidade de carga ambiental e/ou social, diminuindo a qualidade dos produtos e serviços turísticos e afectando a satisfação dos visitantes, desencadeando os impactes negativos relatados na secção 1.5 deste trabalho. (OMT, 1994; 3).

As potenciais **vantagens do plano**, segundo a OMT (1994; 3-4) são: (i) estabelecer objectivos gerais e políticas – qual a meta do turismo e como se pode alcançar; (ii) manter os recursos naturais e culturais conservados para o futuro e para o presente; (iii) estabelecer ligações entre o turismo e outras economias e integrá-las com a política nacional e regional; (iv) proporcionar bases para tomadas de decisões no sector privado e público; (v) ser possível a coordenação dos elementos do turismo: atracções, actividades, serviços, entre outros; (vi) distribuir os ganhos do turismo tanto ao nível económico quanto ambiental e social; (vii) providenciar estruturas físicas ao local - atracções, facilidades, serviços e infra-estruturas; (viii) estabelecer um guia e um plano detalhado para cada área do turismo; (ix) providenciar estruturas para implementar o plano dentro de um contexto organizado; (x) coordenar o sector privado e público quanto ao investimento no desenvolvimento do turismo; e, (xi) oferecer linhas orientadoras para a monitorização contínua do plano mantendo-o em andamento.

De acordo com Cooper *et al.* (2001; 243), há três fundamentais elementos e princípios que o plano do turismo deve avaliar: os residentes, os visitantes e a área de domínio do visitante. A importância dos residentes é que eles fazem parte da experiência sendo a cultura deles um contributo essencial para o destino. Quanto aos visitantes, é preciso conhecê-los e atrair aqueles que trarão benefícios para o destino. Quanto a área de domínio do visitante, considera-se a área clusterizada entre serviços e atrações, assim a experiência do turista poderá ser completa.

O **processo do planeamento** do turismo pode incorporar oito etapas: preparação dos estudos; determinação dos objectivos; pesquisa dos elementos componentes do turismo; análises e sínteses das pesquisas; formulação da política e do plano; recomendações; implementação do plano; e monitorização com revisão periódica. Primeiramente, o plano deve ser desenvolvido ao nível nacional e regional. Nestes níveis o plano é auxiliado pela política, pelo plano estrutural, pelos padrões da oferta, pelos factores institucionais e por todos os outros elementos necessários para o seu desenvolvimento. Após o aperfeiçoamento destes elementos, outras estratégias e planos poderão ser criados, como as estratégias de atracção, os *resorts*, o turismo urbano, o turismo rural, entre outros. (OMT, 1994; 11-16).

A **política do turismo** é um dos itens do plano e alguns dos seus objectivos principais podem ser: desenvolver o sector do turismo com alto nível de qualidade; ver no turismo a possibilidade de ganhos culturais e económicos; distribuir os benefícios económicos do turismo para todos os *stakeholders*, directos ou indirectos, através do efeito multiplicador maximizado; preservar os recursos culturais e naturais, fazendo parte do desenvolvimento do turismo; maximizar os ganhos com moeda estrangeira, câmbios, garantindo o equilíbrio da balança económica; atrair visitantes com poderes para gastar mais; e aumentar a quantidade de emprego. (Cooper *et al.*, 2001; 246).

Para Foster (1991; 297) a política deve estabelecer a forma como serão atingidos os objectivos do plano, estabelecer os procedimentos fiscais e administrativos que devem ser seguidos e definir quais os papéis que desempenharão as organizações do sector público e privado na indústria do turismo.

O sector do turismo, desde o nível local ao nacional, deve ter um programa e um plano de segurança para o visitante, incluindo os seguintes elementos: identificação dos riscos turísticos potenciais, de acordo com o tipo de viagem que possam afectar a comunidade e o sector do turismo; detecção e prevenção de qualquer crime ofensivo para o visitante; protecção dos visitantes e dos residentes do tráfico de drogas ilícitas; informar o turista estrangeiro quanto as questões de segurança na entrada do país; organização de uma gestão para crises em desastres ambientais e para outras emergências; ter aspectos de segurança a serem cumpridos pelas empresas turísticas alistadas; prover documento com informações sobre a segurança no destino para os visitantes; e recolher e prover informações sobre a segurança do visitante através das pesquisas de satisfação. (OMT, 1998; 150)

O plano, assim como a política, deve ser elaborado para longo prazo e preparado para 10 a 15 anos e às vezes para 20. (OMT, 1994; 5). O plano aplicado às áreas-destino é uma ferramenta estratégica mais específica para solucionar imediatamente os problemas, como acontecimentos inesperados. Tanto o plano como a política fazem parte da gestão do destino. A sazonalidade é um ponto focal das análises que estão na fase anterior a elaboração das estratégias. Desta forma, o plano conterá estratégias que apoiarão na gestão da sazonalidade. No entanto, apesar de ser uma boa prática, muitos planos ainda estão em falta com a gestão da sazonalidade, não disponibilizando meios para a sua gestão.

## **2.6 A gestão da oferta turística**

As estratégias adoptadas tanto pelo destino como pelos gestores da oferta turística podem estar contidas no plano e na política do desenvolvimento do turismo. No entanto, a gestão da oferta turística é analisada separadamente neste trabalho, pois o objecto de estudo é a oferta turística e a gestão para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade.

Esta oferta é composta pelas organizações responsáveis pela oferta de serviços e produtos para os visitantes do destino. Cada organização possui a sua responsabilidade em oferecer o produto e o serviço com a maior qualidade. Convém destacar que tanto o sector público como o privado é responsável pela implementação das políticas e dos planos do turismo. (OMT, 1998; 98).

No turismo, o **sector público** deve ficar responsável pela divulgação das técnicas de implementação e das regras que devem ser seguidas por todas as organizações. Segundo Foster (1991; 297), uma das tarefas do governo nacional é planear e facilitar o desenvolvimento do turismo e das infra-estruturas e conceder financiamento e recursos. O **sector privado** fica, assim, responsável em desenvolver os alojamentos, as agências de viagens e todas as outras empresas prestadoras dos sete produtos característicos do turismo.

Os **gestores dos sete produtos característicos do turismo** possuem formas e técnicas de gestão diferenciadas um do outro. Mesmo entre o produto alojamento podemos encontrar tipos de gestão diferentes. Desta forma, dependendo da organização, da sua estrutura, da sua dimensão e do seu negócio, a forma de gestão será distinta. No entanto, segundo Cooper *et al.* (2001; 255-256), há algumas características, tendências e questões comuns entre as organizações que dominam a actividade do turismo como um todo, independente do sector, como:

- (i) Baixo nível de concentração num sector no qual as pequenas empresas dominam;
- (ii) Taxa alta dos custos fixos em relação aos custos variáveis, prejudicando a estabilidade financeira;
- (iii) Contacto directo com o consumidor, exigindo mão-de-obra qualificada tanto no operacional como no atendimento;
- (iv) Natureza perecível do produto em todos os sectores da actividade turística;
- (v) Grau cada vez maior de integrações vertical e horizontal em todo o sector;



- (vi) Fragmentação do sector e também dispersão geográfica, dificultando a formação de associações;
- (vii) Crescente profissionalismo desta actividade.

A gestão da actividade turística apresenta algumas peculiaridades. Conforme Will *et al.* (1991; 24) o **produto alojamento** pode ser distinguido entre aqueles que são comerciais e aqueles não comerciais, os que são administrados por redes internacionais e os que são familiares, assim como aqueles alojamentos que prestam todos os serviços para o cliente e os *self-catering*. Para estes autores, o propósito da visita geralmente determina o tipo de alojamento que o visitante escolhe. A gestão deste produto e dos **serviços de restauração** devem ter como objectivo a satisfação dos seus clientes e o cumprimento das responsabilidades sociais e ambientais definidas no plano do turismo.

O **sector do transporte** comercial é representado pelas companhias aéreas, pelo transporte de barco (cruzeiros e *ferry*), empresas de autocarros, comboios, táxis e aluguer de carro. O sector de transporte não comercial é dominado pelos carros, aviões e barcos particulares. (Will *et al.*, 1991; 26). Neste sector, o conhecimento do motivo da viagem e das expectativas do viajante fazem parte da gestão da organização. A satisfação dos clientes e a oferta de serviços e produtos de qualidade devem ser os seus objectivos. Os tipos de restrições impostas pelo mercado e as condições para a realização do transporte, como estradas com boas condições e aeroportos equipados, são importantes para a gestão da sazonalidade. Ou seja, a gestão deste sector pode influenciar directamente no aparecimento de mais ou menos visitantes durante o ano.

Os **serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos** exigem diferenciadas formas de gestão e a interacção destas foi comentada na secção 1.4. Estas organizações são também directamente responsáveis pela gestão da sazonalidade. O conhecimento global do destino a ser vendido para o viajante pode contribuir para a extensão da época alta, pois os agentes podem influenciar na decisão dos seus clientes. Os operadores, ao organizarem os pacotes de viagens e acordarem com os gestores dos alojamentos, fazem com que os preços fiquem flexíveis durante o ano, mas nem sempre esta é a melhor prática a ser desenvolvida. Desta forma, os gestores dos destinos devem manter relações estreitas com este sector, oferecendo informações e oportunidades para que estes ‘vendedores’ possam conhecer pessoalmente o destino e suas particularidades. (Cooper *et al.*, 2001; 255-256).

O sector das atracções turísticas é diversificado e pode ser desenvolvido com recursos naturais e/ou construídos e envolve: jardins, parques nacionais, parques regionais, parques selvagens, castelos, igrejas, monumentos históricos, museus, teatros, galerias de arte, parques temáticos, comboios em viagens paisagística, equipamentos para o desporto, casinos, entre muitos outros que também podem ser não permanentes, como os eventos e festivais. (Will *et al.*, 1991; 31). A gestão destas atracções, que fazem parte dos **serviços culturais e serviços recreativos/lazer**, possibilita o aumento do número de pernoites.

A gestão destes sectores ou destes produtos característicos influenciam directamente na gestão da sazonalidade. O planeamento do turismo nos destinos deve levar em conta as **formas de organização ou de**

**integração** destes sectores, para então ser possível o conhecimento de quais sectores influenciam directamente na gestão da sazonalidade.

O termo integração, segundo Cooper *et al.* (2001; 286-287), “é um conceito económico para descrever arranjos formais de ligação entre uma organização e outra.” Para estes autores os tipos de integração são: integração vertical, que acontece quando a ligação realiza-se durante a produção; integração vertical para frente, quando um grossista (operadora de turismo, por exemplo) adquire uma cadeia de comércio retalhista (agências de viagens, por exemplo); integração vertical para trás, quando, por exemplo, companhias aéreas formam alianças com cadeias multinacionais de hotéis para obter vantagens comerciais sobre seus rivais; e integração horizontal, quando há a fusão de empresas do mesmo sector para expansão espacial.

A integração vertical e horizontal dentro da indústria do turismo foi o tema discutido por Lafferty e Fossen (2001; 11-19). Para estes pesquisadores, entre o sector hoteleiro a integração é vertical com o sector dos jogos (casinos) e da alimentação. No entanto, na integração do sector hoteleiro com o sector aéreo há consideráveis problemas, pois a cultura organizacional destas empresas é diferente. Enquanto as companhias aéreas estão mais preocupadas em levantar voo no tempo previsto e com segurança, os hotéis e restaurantes preocupam-se com a qualidade dos serviços e do atendimento. Sendo assim, o insucesso da integração vertical no turismo é caracterizado pela diferença cultural organizacional dos sectores.

Estes autores notaram que, nestes últimos anos, a integração das companhias aéreas passou a ser mais horizontal, através de alianças com outras companhias aéreas. Resumidamente, segundo Lafferty e Fossen (2001; 19), a integração vertical e horizontal reduz a competitividade e assim há o aumento dos preços e então, geração de lucro maior. Entre os tipos de integração, a horizontal gera imediatamente benefícios de curto prazo, pela eliminação de competidores directos.

Além da integração, as organizações podem formar consórcios com o objectivo de expandir os riscos comerciais ou ter fundos disponíveis para investirem na diversificação. (Foster, 1991; 52).

A oferta turística pode também formar alianças com as DMOs, como por exemplo: acordo operacional entre as companhias aéreas; programas de marketing conjunto entre destinos distantes mas similares; agrupamento de destinos com objectivos culturais, históricos e económicos similares; pesquisas realizadas em conjunto com destinos similares e próximos; e entre universidades e DMO para o desenvolvimento de investigações. (Buhalis, 2000; 112).

A gestão dos sete produtos característicos do turismo pode interferir directa ou indirectamente na gestão da sazonalidade, assim como as formas de organização ou de integração entre estes produtos. O conhecimento da gestão de cada sector e das formas de organização é a base para o desenvolvimento de estratégias capazes de gerir a sazonalidade.

## **2.7 Conclusão**

A gestão do turismo depende do cumprimento das responsabilidades dos *stakeholders* do sistema turístico. Neste capítulo foram apontados quais são estas responsabilidades. No entanto, a gestão do turismo também envolve a realização da actividade do marketing das áreas-destino, que são fundamentais na análise das características do destino para a identificação do segmento de mercado e das estratégias a serem adoptadas.

As estratégias de gestão do turismo são representadas por vários modelos desenvolvidos por pesquisadores com a intenção de tornar as organizações/destinos competitivos no mercado. As estratégias, o plano de marketing e a forma de gestão do turismo são conteúdos do plano de desenvolvimento do turismo, incluindo também a política.

O conhecimento das responsabilidades de cada *stakeholder*, do plano de marketing, das estratégias adoptadas pelas organizações e destinos e da gestão de cada sector da oferta turística é a chave para o desenvolvimento de acções com o objectivo de gerir a sazonalidade. Através deste conhecimento, novas medidas para a gestão da sazonalidade poderão ser traçadas, pois depende da análise do cenário actual para compreender os factores e os efeitos sazonais. Pode-se citar, por exemplo, a falha na gestão da sazonalidade quando o objectivo traçado no plano de desenvolvimento do turismo, a nível local, é manter a qualidade dos seus produtos e serviços durante todo o ano. Ao mesmo tempo, é comum os hotéis e pousadas reduzirem o número de funcionários na época baixa, prejudicando a oferta de serviços com qualidade e depreciando a imagem do destino. Este facto demonstra que a gestão da sazonalidade do turismo deve ser integrada, pois é preciso conhecer os *stakeholders*, as características e os objectivos do destino para o desenvolvimento do turismo.

A opinião da comunidade, as necessidades e os desejos de todos os envolvidos no sistema fazem parte da compreensão da gestão do sistema do turismo. A sazonalidade, item de discussão do próximo capítulo, é uma característica do turismo, mas a sua gestão é fundamental para que os benefícios da actividade do turismo possam chegar a todos.

## **Capítulo 3 A sazonalidade nos destinos turísticos**

### **3.1 Introdução**

A sazonalidade é frequentemente vista como um dos maiores problemas da actividade do turismo, principalmente quando relacionada com o lado económico desta actividade. Ela é responsável pela existência de inúmeras dificuldades enfrentadas pela oferta turística, incluindo a obtenção de financiamentos, a contratação de empregados e os problemas relacionados com o aumento da procura numa determinada época e o excesso da oferta noutra.

O primeiro estudo dedicado a exploração e compreensão da sazonalidade foi publicado em 1975, a partir de então, vários artigos, relatórios de pesquisas e estudos de caso foram desenvolvidos. O estudo da sazonalidade é uma forma de compreender a variação da procura durante os meses dos anos.

A primeira parte deste capítulo apresenta os conceitos, as causas e as consequências da sazonalidade nos destinos turísticos. A abordagem destes itens é o passo inicial na compreensão deste fenómeno, assim como os métodos de mensuração abordados na segunda parte, que foram utilizados por alguns pesquisadores com a intenção de conseguir medi-lo. Nesta segunda parte serão apresentados alguns destes métodos, sendo uns mais usuais do que outros. No final, apresenta-se numa tabela, os principais métodos discutidos na secção, a qual se torna uma ferramenta para os próximos estudos sobre a sazonalidade.

Após a análise inicial da sazonalidade é possível seguir para a terceira parte, que aborda as estratégias mencionadas pelos pesquisadores na gestão da sazonalidade. Estas estratégias são exemplos de como gerir a sazonalidade, onde algumas são abordadas através de estudos de caso e outras através da análise do estudo teórico do pesquisador.

As duas últimas partes deste capítulo são itens também considerados importantes na compreensão da sazonalidade, pois os estudos de caso representam as pesquisas já realizadas associadas aos dados estatísticos necessários à análise da sazonalidade, enquanto que as tendências são abordagens sobre o futuro deste fenómeno.

Este é o capítulo central desta tese de mestrado, pois compreende o objecto do estudo e através dele é possível reconhecer toda a importância desta pesquisa para o sector do turismo. O objectivo deste capítulo é apresentar os estudos sobre a sazonalidade e tornar viável a análise através das estratégias adoptadas pela oferta turística.

Anterior o início do capítulo, é conveniente estabelecer as nomenclaturas que serão utilizadas com frequência. Para designar o alto fluxo de visitantes num determinado período, chamar-se-á de época alta. Ao

contrário, o baixo fluxo de visitantes num determinado período será denominado de época baixa. O período designado de *shoulder*, pelos pesquisadores, será aqui intitulado de época intermédia.

### 3.2 O estado da arte da sazonalidade

A compreensão da sazonalidade passa pelas suas **definições**, pois este fenómeno não ocorre somente no sector do turismo, este acontece em qualquer sector tanto industrial como agrícola. Segundo uma definição geral sobre sazonalidade de Moore (1989, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 202), ela é a variação nos negócios das empresas durante um determinado período. Em relação ao sector do turismo, Butler (2001; 5) determina que a sazonalidade é o balanço temporal do fenómeno do turismo, que pode ser expresso pelo número de visitantes, pelos gastos dos visitantes, pela quantidade de tráfego nas auto-estradas, pelo emprego e pela quantidade de entrada nas atracções. Para Alloc (1994, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 202), o principal aspecto da sazonalidade é a concentração do fluxo de turistas num determinado período do ano. Esta definição vem ao encontro do conceito defendido por BarOn (1975;1), que afirma ser uma flutuação que ocorre todos os anos, de meses em meses, quando há o crescimento de um determinado segmento de mercado, quando há mudanças nas políticas de férias ou quando há entrada de novos mercados ou novos destinos competitivos.

Além destas definições para o fenómeno da sazonalidade nos destinos turísticos, Hartmann (1986, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 202) defende que a sazonalidade faz parte da natureza do turismo. Relacionado com a definição da sazonalidade pelo lado económico, o autor Sorensen (1999; 76) comenta que a sazonalidade é o movimento sistemático que ocorre durante o ano, não necessariamente regular, causado pelas mudanças do clima, do calendário e das decisões tomadas pela oferta, que indirectamente ou directamente, afectam a produção e o consumo.

Na tentativa de quantificar a sazonalidade Lim e McAleer (2001, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 203) definiram o turismo sazonal como sendo os meses nos quais o índice sazonal ( $S_i$ ) excede a 1.0, o que significa que os factores sazonais fazem aumentar o número de turistas no destino em determinados períodos.

Os **factores sazonais** são temas de diversas pesquisas e estudos de caso relacionados com a sazonalidade. Cada destino turístico apresenta características que são peculiares, desta forma, a causa da sazonalidade pode originar-se por diferentes razões. No entanto, alguns autores classificaram estas causas em determinadas categorias (figura 3.1).

Há predominância na divisão das causas em dois grandes grupos: causas naturais e causas institucionais. Para BarOn (1975; 2) as causas naturais são relacionadas com as estações do ano, as horas de luz, a temperatura máxima e mínima de um local, a estação das chuvas, a temporada de neve, entre outras. As causas naturais, segundo Baum e Lundtorp (1999; 1), são mais intensas quando os destinos se distanciam da linha do equador.

**Figura 3.1 Classificação das causas da sazonalidade no turismo**

Author	Categories of causes of tourism seasonality
BarOn (1975)	Natural seasonality, institutionalised seasonality, calendar effects, sociological and economic causes
Hartmann (1986)	Natural seasonality, institutionalised seasonality
Butler (1994)	Natural seasonality, institutionalised seasonality, social pressure and fashion; sporting seasons; inertia and tradition
Butler/Mao (1997)	Physical and socio/cultural factors in the tourism generating and receiving areas
Frechtling (2001)	Climate/weather, social customs/holidays, business customs, calendar effects
Baum and Hagen (1999)	As Frechtling (2001) but supply side constraints added

Fonte: Koenig e Bischoff (2005; 203).

As causas institucionais da sazonalidade são consequências das acções do ser humano e das legislações vigentes. Estas causas são formadas pela combinação dos factores culturais, religiosos, éticos e sociais. Os feriados nacionais e internacionais, as datas religiosas, as férias escolares e institucionais são alguns exemplos. Para BarOn (1975; 2) as variações destas causas existem devido aos feriados e aos eventos em específicas épocas do ano, como Natal e férias de Verão. As férias escolares e de trabalho são relevantes para o estudo da sazonalidade do turismo, assim como os ‘mega-eventos’. As férias escolares de Verão são claramente a maior barreira na atenuação da sazonalidade do turismo, pois metade da população do mundo depende delas para o planeamento das suas férias. (Butler, 2001; 7).

O motivo pelo qual as férias escolares foram designadas para acontecerem no Verão originou-se na agricultura, onde as crianças precisavam ajudar a família no período da colheita. (BarOn, 1975; 44). Desde então, há a tradição de realizar as férias com toda a família no Verão. Em adição as férias escolares estão as férias colectivas, de uma ou duas semanas, fornecidas pelas empresas que param de funcionar durante o Verão, ajudando a impulsionar a sazonalidade.

Além das causas naturais e institucionais, BarOn (1975; 2) comenta sobre os factores sociológicos e económicos que podem reduzir ou aumentar a concentração sazonal das actividades turísticas, como as estratégias de diferenciação dos preços dos serviços turísticos, as tarifas aéreas com valores diferentes para cada época e também as promoções realizadas pelo comércio após o Natal. Butler (2001; 7) adiciona a estas causas a pressão social (*spas* e destinos famosos de Inverno), a época de desporto e a tradição e inércia, que acontece, por exemplo, quando muitas pessoas tiram férias no Verão porque sempre tiraram, por tradição.

A causa por ‘calendário’ foi citada por BarOn (1975; 6) e também por Frechtling (2001, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 205), onde a sazonalidade deve ser interpretada levando-se em conta a variação do número de finais de semana por mês, por época e por ano.

Os factores que determinam a sazonalidade podem ser divididos ainda em factores *push* e *pull* (Lundtorp *et al.*, 1999; 51) onde os factores *push* – institucional, calendário, inércia e tradição, pressão social, acesso e clima – influenciam na tomada da decisão pelo visitante no seu local de residência, enquanto que os factores

*pull* – clima do destino, época de desporto e eventos – influenciam na escolha do destino. Estes factores, segundo Butler e Mao (1997, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 205), não são independentes um do outro, podem ocorrer simultâneos, mas esta separação auxilia no conhecimento do local de geração do factor, possibilitando o desenvolvimento de estratégias eficazes por parte da oferta.

Segundo Nadal *et al.* (2004; 699), a sazonalidade também pode ser consequência dos factores económicos capazes de influenciar a procura na decisão de viajar ou não. Caso os factores responsáveis forem naturais e institucionais, os governantes poderiam minimizar a sazonalidade propondo iniciativas do marketing estratégico, criando novos produtos. Por outro lado, se outros factores económicos (rendimento, preços, taxas de câmbio) influenciam na decisão, o sector público e privado deverão ser capazes de antecipar e prever a tendência do futuro para distribuição das chegadas durante o ano. Consequentemente, estes organismos serão capazes de gerir os *outputs* do turismo (especialmente as questões relacionadas com o emprego) mais eficientemente.

Além destes factores que causam a sazonalidade ainda podem haver, segundo Lundtorp *et al.* (1999; 49), restrições impostas pela oferta turística e pelo sector público, como fechamento dos hotéis e taxas elevadas para a época baixa. Desta forma, é importante conhecer os motivos que levam os visitantes a viajar na época alta e também as restrições que existem no destino que impedem a gestão da sazonalidade.

Geralmente, nos destinos periféricos, a sazonalidade é mais intensa por haver forte dependência da actividade económica do turismo para o seu desenvolvimento, segundo Commons e Page (2001; 153). Estas regiões são conceituadas por Wanhill (1997, *in* Baum & Hagen, 1999; 302) como sendo os destinos onde a agricultura tradicional está em declínio e a indústria é dependente da agricultura; onde há dependência dos recursos do mar, os quais estão esgotados; onde não há adaptação às mudanças do turismo, como os diferentes segmentos de mercado e mercados mais exigentes quanto a qualidade dos serviços e produtos; onde a maioria dos trabalhadores são servidores públicos; onde há lacunas entre as tecnologias e o desenvolvimento de pesquisas; e onde as empresas são predominantemente de pequeno e médio porte.

No entanto, o motivo pelo qual a sazonalidade acontece depende das características do destino, assim como os **impactes** provocados por este fenómeno que podem variar conforme a localização do destino, reflectindo nas condições físicas e na natureza das atracções. Estes impactes podem ser positivos e negativos e estão relacionados com factores económicos, ambientais e sócio-culturais. As consequências da sazonalidade são verificadas junto a oferta turística e junto aos *stakeholders*.

A começar pela descrição do impacte económico, este é geralmente relacionado com os problemas que acontecem na época baixa, particularmente quanto a perda de rentabilidade decorrente ao ineficiente uso dos recursos e facilidades. Este agravante prejudica o desenvolvimento do destino, pois não consegue atrair investidores ou líderes do sector privado para financiar obras de infra-estrutura e de melhoramento da oferta

existente. Desta forma, fica a cargo do sector público o investimento no sector do turismo, que se torna essencial para o seu desenvolvimento. (Mathieson & Wall, 1982; 88-89).

Nos alojamentos a análise da sazonalidade é fundamental na determinação da quantidade de quartos e camas, pois o empreendimento deve lidar com a escassez de quartos na época alta e a oferta excessiva na época baixa. Para Mathieson e Wall (1982; 38), a capacidade excessiva dos quartos na época baixa pode causar desastres económicos à empresa, sendo inevitáveis os baixos rendimentos. Ainda assim, estes autores acreditam que os alojamentos não deveriam parar de funcionar na época baixa, para tentar cobrir os custos fixos. Por outro lado, falta motivação para os pequenos alojamentos, como pensões e pousadas, na geração de negócios na época baixa. Segundo Grant *et al.* (1997, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 208), a sazonalidade ainda assim traz impactes económicos positivos, como o tempo para a manutenção e a reestruturação dos prédios e das atracções.

Os impactes ambientais estão relacionados com a alta concentração de visitantes na época alta, provocando, segundo Grant *et al.* (1997, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 208), congestionamento na zona rural, perturbação dos animais selvagens, erosão, entre outros problemas. Segundo Hartmann (1986, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 208), a existência da época baixa é ideal para a recuperação do ambiente social e ambiental.

O fluxo de visitantes na época alta pode trazer consequências sócio-culturais tanto aos visitantes como aos residentes, principalmente quando relacionados com a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Os problemas sócio-culturais proporcionados pela sazonalidade para os residentes incluem o congestionamento nas ruas, o tráfego lento, a falta de estacionamento, a fila para os serviços, o aumento significativo do custo de vida e o aumento da criminalidade. Segundo Murphy (1985, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 209), na época alta são necessários serviços e facilidades extras, como policiamento, saneamento básico e saúde. Para isto, o cálculo da verba pública dos destinos, que é calculado pelo número de habitantes, deveria ser recalculado para suportar a duplicação da população na época alta, dando condições para manter a qualidade dos serviços para os residentes e para os visitantes também na época alta.

Na época baixa os residentes voltam ao estilo de vida tranquilo e podem resgatar sua identidade e tradições. É desta forma que a opinião dos residentes, quanto ao desenvolvimento de estratégias para atrair visitantes na época baixa, é importante, principalmente quando os residentes ficam aborrecimentos com o aumento do preço dos produtos específicos e não específicos do turismo. (Butler, 1994, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 209).

No que concerne as questões do emprego, a sazonalidade traz consequências à economia, aos empregadores e à comunidade local. O aspecto mais relevante é a dificuldade em recrutar pessoas qualificadas na época alta e manter os funcionários durante todo o ano. A contratação, quase imediata ao começo da época alta, não oferece tempo para a formação dos funcionários temporários, dificultando a manutenção do padrão da qualidade dos produtos e serviços. Mesmo nestas condições a sazonalidade ainda é interpretada como



vantajosa para alguns segmentos da comunidade, como os estudantes, os artesãos e as donas de casa, que aproveitam a época alta para trabalhar mais e aumentar o rendimento. (Baum & Lundtorp, 1999; 1).

Segundo Flognfeldt (2001; 113), a associação da actividade do turismo a outra actividade sazonal complementar – como turismo e educação, onde os estudantes e/ou docentes trabalham na época alta e estudam e/ou educam na época baixa – ajudam a atenuar o impacte negativo da sazonalidade nas questões relacionadas com o emprego. Para este autor, a actividade do turismo não deve ser a única fonte económica do destino, deverão haver outras actividades em sectores nos quais o período sazonal da alta não coincida com o mesmo período da alta do turismo.

A parte conceptual da sazonalidade é o conhecimento das suas causas e dos seus efeitos no destino turístico. A caracterização deste fenómeno será diferente em cada destino. No entanto, para poder geri-lo é preciso conhecer estas características e também o seu valor quantificado através dos métodos de mensuração.

### **3.3 Métodos de medição da sazonalidade do turismo**

A capacidade de quantificar a sazonalidade é pré-requisito para os estudos nesta área. Em geral, os factores da sazonalidade são computados no primeiro momento da análise e comparados com a sua variação ao longo do período. Segundo Lundtorp (2001; 22), a sazonalidade é analisada através de ferramentas que possibilitam a sua mensuração. De acordo com este autor há diversas **razões pelas quais se deve medir a sazonalidade**: (i) a sazonalidade tem grande importância económica; (ii) a sazonalidade influencia nos preços, com alto preço na época alta e descontos na época baixa; (iii) para analisar as possibilidades e os impactes em estender a época alta; (iv) analisar as consequências da sazonalidade; e (v) para verificar a estabilidade ou instabilidade da sazonalidade.

Para tanto, são necessários **dados estatísticos** para a utilização nos métodos de medição. Estes podem ser divididos em séries temporais (mensal, trimestral, quadrimestral, semestral), conforme o estudo a ser realizado, podendo envolver, habitualmente, os seguintes dados: número total de chegadas, número de chegadas por mercado (país de origem dos visitantes), número de dormidas ou taxa de ocupação, número de chegadas por motivo da viagem, número de dormidas por tipo de alojamento, gastos com o turismo por mercado, duração da estada no destino, entrada nos museus, entre outros e ainda, caso o estudo seja para avaliar um país, o número de chegadas por região.

Os **métodos para medir a sazonalidade** são ferramentas já utilizadas por pesquisadores como BarOn (1975), Wilton e Wirjanto (1998), Lundtorp (2001), Koenig e Bischoff (2003 e 2005) e Koc e Altinay (2007), entre outros. Nesta secção serão abordados os métodos comentados por estes autores em seus artigos científicos e compilados na tabela 3.1.

O estudo realizado por Koenig e Bischoff (2005; 201-219) menciona alguns dos métodos utilizados na medição da sazonalidade, os quais são: a **média mensal**; o **Seasonal Range**, que é a diferença entre os meses da época alta e da época baixa; e o **Seasonality Ratio**, que é o número total de visitantes na época alta dividido pelo valor da média anual do número de visitantes (total de visitantes dividido por doze meses) onde, se todos os meses tiverem o mesmo número de visitantes o resultado será 1.0 para todos os meses – desta forma, se o resultado aumenta, a sazonalidade aumenta. O inverso do *Seasonality Ratio* é o **Seasonality Indicator** (SI). Há também os métodos utilizados pela Direcção Geral do Turismo de Portugal, apresentados por Cunha (2001; 88-90) como: **Taxa de Sazonalidade** (TS), que é o número de entradas/dormidas nos três meses de maior concentração dividido pelo número total de entradas/dormidas do ano e multiplicado por 100; e o **Índice de Amplitude Sazonal** (IAS), que é a soma das entradas/dormidas nos três meses da época alta dividida pela soma das entradas/dormidas nos três meses da época baixa.

O método por **Time Series Decomposition** (Y), ou regressão linear das médias móveis centradas, é geralmente usado para previsões, isolando três factores: a procura (V), o factor sazonal (S) e a flutuação ao acaso (acontecimentos não previstos) (I). Este método foi abordado por Koenig e Bischoff (2003; 229-254) e também por outros pesquisadores como BarOn (1975; 23).

Alguns estudos estatísticos através do **Coefficient of Variability** (CVy), **Coefficient of Variation** (CV - desvio padrão anual dividido pela média do ano) e **Concentration Indices** (CI) são usados para comparar a intensidade da sazonalidade entre anos e regiões. A variação da sazonalidade é, em muitos estudos, examinada pelo **Seasonal Index** (Si), ou seja, é o número de visitantes por mês dividido pela média do número total anual de visitantes por mês. (Koenig & Bischoff, 2005; 214-216).

Wanhill (1980, in Koenig & Bischoff, 2005; 216) admitiu ter vantagens o modelo **Gini Coefficient**, o qual é um dos mais utilizados na medição da sazonalidade. Este coeficiente é derivado da curva de Lorenz. Esta curva é um gráfico de frequência relativa acumulada que compara a distribuição empírica de uma variável com a distribuição máxima igualitária. Quanto mais próximo for a curva da frequência relativa acumulada da recta que representa a distribuição igualitária (recta com ângulo de 45°), menor será o G, ao passo que, quanto maior for a discrepância entre a curva e a recta, maior será o coeficiente de Gini, e portanto, maior será a sazonalidade.

O intervalo de resultados possíveis para este coeficiente varia de 0 a 1, onde o valor igual a 0 representa o grau máximo de igualdade e só ocorrerá se todas as unidades apresentarem o mesmo valor para a variável. Por outro lado, quando o G for igual a 1, este índice representará o grau máximo de desigualdade e só ocorrerá quando apenas uma unidade for responsável pela totalidade dos recursos, sendo as restantes unidades representadas pelo valor zero. (Lundtorp, 2001; 30-32).

O cálculo deste coeficiente pode ser obtido através da equação  $G = \frac{2}{n} \left( \sum_{i=1}^n i \frac{v_t}{v_0} - \frac{n+1}{2} \right)$ , onde  $n$  é o número da quantidade total dos períodos;  $v_t$  é o número de visitantes no tempo  $t$ ;  $t$  é o período;  $v_0$  é o número total de chegadas no ano; e  $i$  é a posição do período (ex. período 1, 2, 3... $n$ ). Outra forma de obter o coeficiente Gini é através do cálculo das áreas obtidas com o gráfico da curva de Lorenz, onde o  $G$  é a diferença entre a área abaixo da curva de igualdade (área de um triângulo) e a área da curva de Lorenz, dividido pela área total. (Lundtorp, 2001; 30-32). Considera-se no cálculo do  $G$  pela área, o começo das rectas no ponto com as coordenadas 0; 0.

Quando comparado os métodos  $G$ ,  $SI$  e  $CV$ , na pesquisa realizada por Koenig e Bischoff (2003; 229-254) no Reino Unido, a figura modelada por estes métodos foram praticamente similares. Nesta pesquisa o  $G$  não apresentou uma foto completa da sazonalidade por períodos, como por exemplo, não ficou evidente que o turismo de negócios, na Inglaterra, tem o seu pico no Outono e na Primavera.

No entanto, o autor Lundtorp (2001; 32-33), quando comparou os dois métodos  $G$  e  $SI$  verificou que ambos são influenciados pelo valor do número de visitantes no mês de pico. Os valores de cada um destes métodos possuem resultados opostos, onde o aumento de  $SI$  representa o decréscimo de  $G$ , ou seja, quando o  $G$  for alto o  $SI$  será baixo, representando ser sazonal. Contudo, não há diferenças entre a qualidade dos resultados obtidos.

Para examinar a estabilidade da sazonalidade de um período em vários anos utiliza-se as figuras dos gráficos como ferramenta. Segundo Koenig e Bischoff (2003; 229-254), a observação de um mesmo mês nos vários anos pode ser comparado graficamente, como por exemplo, pela percentagem das chegadas de um mesmo mês em vários anos, onde pode-se analisar a concentração de visitantes no período.

Segundo análise dos métodos convencionais para o estudo da sazonalidade, BarOn (1975; 9-11) apontou algumas desvantagens de alguns destes métodos. Para o autor, o método anual não permite verificar os acontecimentos por mês e impossibilita a análise das causas, pois os dados anuais podem apresentar grande flutuação. A Média Móvel e o *Time Series Decomposition* de doze meses faz a análise de todas as estações, entretanto, se começar em Abril e terminar em Março do ano seguinte poderá adicionar duas vezes a Páscoa. A comparação de cada mês com o mesmo mês nos anos anteriores resulta no índice de crescimento de um ano para o outro, entretanto não fornece informação necessária à análise da sazonalidade, pois o mesmo mês em anos diferentes pode apresentar factores irregulares ou números de finais de semana diferentes.

Os métodos utilizados por BarOn (1975; 12-15) e sugeridos como os mais adequados e eficientes foram: *Time Series Decomposition*; **programa X-11**, desenvolvido por Julius Shiskin; e o estudo pela análise de dados diários, para diferenciar entre os dias da semana e finais de semana. Segundo este autor, é conveniente

analisar no mínimo cinco anos para fornecer um quadro adequado à análise da sazonalidade, especialmente se houveram mudanças no mercado do turismo ou acontecimentos excepcionais.

Quando a sazonalidade é relacionada com a oferta turística, é importante relembrar uma das características dos serviços, onde não há possibilidade de armazenagem, ou seja, o quarto que não foi vendido numa noite gera prejuízo para o empreendimento. A quantidade de quartos necessários para atender os clientes na época alta é maior do que na época baixa. BarOn (1975; 43) demonstra o cálculo do factor de **Máxima Utilização Anual** (MUS) onde a percentagem da utilização máxima – 100 – é dividida pelo factor sazonal ( $S_i$ ) do mês de pico, sendo o resultado o número de quartos que serão utilizados no restante do ano. Contudo, não é comum ter a ocupação de 100% num alojamento, por isso o MUS, geralmente, deverá ser menor do que o calculado.

O método do *Seasonality Indicator* (SI) é geralmente utilizado pela indústria do turismo com a mesma finalidade do MUS, para medir a taxa de ocupação média por mês. Ambos, MUS e SI, podem ser interpretados como a capacidade relativa usada na comparação do mês de pico. O SI é a divisão da média da ocupação por mês pela capacidade total do alojamento no mês, indicando a dimensão da ocupação por ano. Por exemplo, se o resultado for  $SI = 0.5$  significa que o alojamento é ocupado apenas a metade do ano, ou seja, seis meses. (Lundtorp, 2001; 32-33).

No relatório desenvolvido por Wilton e Wirjanto (1998; 9), o método utilizado para medir a sazonalidade nos anos de 1986 a 1997 foi através da soma do desvio absoluto sazonal (SAD – *seasonal absolute deviations*), através do uso do programa X-11 para o cálculo do factor sazonal. O índice SAD foi utilizado para comparar a magnitude da sazonalidade em diferentes serviços do turismo e em diferentes sectores.

Os autores Koc e Altinay (2007; 231) comentaram, em seu estudo de caso, sobre os seguintes métodos: da regressão linear; **X-12-ARIMA** (versão actualizada do X-11 comentado por BarOn, ARIMA – *autoregressive integrated moving average*), que é o método mais popular no cálculo de séries; e *Time Series Regression* com ARIMA Noise, Missing Observations e Outliers/Signal Extraction em ARIMA Time Series (TRAMO/SEATS), usado pelo US Census Bureau, Eurostat e bancos centrais de dados.

Os dados estatísticos permitem a avaliação da sazonalidade por diferentes ângulos. A comparação gráfica dos dados ou a verificação da correlação entre estes também são formas de medição da sazonalidade. O estudo desenvolvido por Jang *et al.* (2005; 335-346) demonstrou a relação do factor gasto em função das variáveis receita, actividade e estações do ano. Segundo estes autores, a relação da receita com os gastos já foi relatada em diversos estudos, diferente da relação gastos e actividades turísticas e gastos e estações do ano. Neste estudo ficou comprovado que as estações do ano influenciam no tipo de actividade a ser desenvolvida e estas exigem mais ou menos gastos. Um dos resultados desta pesquisa com os visitantes franceses nos países norte-americanos (EUA e Canadá) demonstrou que as actividades de natureza, de praia e *outdoor* exigem mais gastos financeiros do que as outras.

Independente do método utilizado para medir a sazonalidade ou da forma como a sazonalidade será demonstrada, o tipo de dado utilizado deve ser considerado como o mais adequado para que os resultados sejam claros, permitindo o desenvolvimento de estratégias eficientes na gestão da sazonalidade.

Para sintetizar este capítulo, a tabela de Koenig e Bischoff (2003; 248) foi adaptada para apresentar os métodos numéricos relatados nesta secção. Esta tabela (tabela 3.1) foi formulada através da análise dos métodos utilizados pelos investigadores para evidenciar o que o método mede, qual a equação, a aplicação e a restrição de cada um. Os métodos de Taxa de Sazonalidade, *Seasonal Index* e coeficiente de Gini serão utilizados na Parte II deste trabalho, a fim de demonstrar sua utilização na análise da sazonalidade do turismo.

### 3.4 A gestão da sazonalidade

A gestão da sazonalidade inicia com a observação do seu estado da arte e da análise quantitativa, os quais foram apresentados nas secções anteriores. O conhecimento destes itens é o primeiro passo para que a gestão seja realizada de forma eficaz, sendo capaz de atenuar os efeitos negativos da sazonalidade, juntamente com o acompanhamento das tendências do mercado do turismo. A gestão exige que os gestores dos destinos adotem estratégias para melhor distribuir o fluxo de visitantes durante o ano.

Os pesquisadores BarOn (1975), Witt *et al.* (1991), OMT (1998), Baum e Hagen (1999), Jeffrey e Barden (1999), Lundtorp *et al.* (1999), Hinch e Jackson (2000), Weaver e Oppermann (2000), Flognfeldt (2001) e Commons e Page (2001), entre outros, apontam uma série de **benefícios da gestão da sazonalidade**, como: (i) férias mais aproveitadas, sem o aglomerado excessivo de pessoas num só local; (ii) utilização racional dos equipamentos, infra-estruturas e facilidades do turismo; (iii) desenvolvimento de carreiras dentro da oferta turística, evitando-se contratações temporárias; (iv) melhor rentabilidade dos investimentos privados e públicos; (v) fixação do preço, com o aumento da rentabilidade através do *yield management*; (vi) satisfação dos visitantes quanto a manutenção da qualidade dos serviços e produtos tanto na época baixa como na época alta; (vii) conservação da privacidade dos residentes e da manutenção da sua qualidade de vida; e (viii) melhor preservação da natureza e dos recursos turísticos.

A gestão da sazonalidade, para BarOn (1975; 45), pode acontecer através da **utilização de serviços existentes**, como a oferta de aluguer de casas; o uso de alojamento de estudante pelos visitantes, somente na época alta; e a contratação de estudantes e professores na época alta para as actividades do turismo. No entanto, segundo este autor, a estratégia mais adequada para atenuar os impactes negativos da sazonalidade é a **atração de novos segmentos de mercado**, assim como o **desenvolvimento de novas actividades** turísticas na época baixa. Para muitos gestores o desenvolvimento de um novo produto é o suficiente na atracção de visitantes para a época baixa.

Tabela 3.1 Métodos para medição da sazonalidade

Método	Resultado	O que mede	Equação	Aplicação	Limitação
Média Mensal (MM)	Valor para cada mês	Médias mensais por ano.	$MM = V / n^{\circ} \text{ dias}$	Possível comparação entre os doze meses do ano e também entre os meses de outros anos. Quanto maior o resultado, mais concentração de visitantes tem o mês.	Os dados são mensais e não considera as épocas do ano.
Seasonal Range (SR)	Valor único	Diferença da época alta com a época baixa.	$SR = Va - Vb$	Distinção da intensidade da sazonalidade dos três meses da época alta e baixa, podendo ser comparado entre outros anos.	Desconsidera a época intermédia.
Seasonality Ratio (Sr)	Valor único para cada mês da época alta	Intensidade do mês da época alta com os outros meses.	$Sr = Va / Vma$	Distinção da intensidade da sazonalidade na época alta, podendo ser comparado entre um ano e outro e quanto maior o índice mais concentração de visitantes tem o mês.	Desconsidera a época baixa e intermédia.
Seasonality Indicator (SI)	Valor único para cada mês da época alta	Índice da média anual e média da época alta.	$SI = Vma / Va$	Distinção do índice de cada mês da época alta e quanto menor o resultado mais concentração de visitantes.	Método apenas para os meses da época alta.
Taxa de Sazonalidade (TS)	Valor único	Intensidade da procura na época alta.	$TS = \frac{Va}{Vt} . 100$	Distinção da intensidade da sazonalidade na época alta, considerando os três meses de maior fluxo, perante todo o ano.	Verifica a intensidade somente da época alta.
Índice de Amplitude Sazonal (IAS)	Valor único	Intensidade da época alta em relação com a época baixa.	$IAS = Va / Vb$	Distinção da intensidade da sazonalidade na época alta, considerando os três meses da época alta perante a época baixa, ou seja, quantos visitantes/dormidas a mais tem na época alta.	Desconsidera a época intermédia.
Time Series Decomposition (Y)	Valores de previsão	Previsão da procura para o próximo ano.	$Y = VSI$	Previsão do número de visitantes para o próximo ano.	Não informa sobre as tendências e sim a previsão; cálculo extenso.
Coefficient of Variability (CVy)	Valores mensais	Medição do desvio padrão por mês.	$CVy = \sqrt{\frac{(V - Vma)^2}{Vma}}$	Fornecer um coeficiente para cada mês do ano e quanto menor o resultado menor a concentração no mês.	Desconsidera as épocas do ano.
Coefficient of Variation (CV)	Valor único	Desvio padrão anual.	$CV = \sqrt{\sum \frac{(V - Vma)^2}{n Vma}}$	Deteção do grau de variação sazonal, comparação da intensidade da variação sazonal entre diferentes regiões e anos.	Não identifica a época alta, intermédia e baixa.

Métodos	Resultado	O que mede	Equação	Aplicação	Limitação
<i>Concentration Indices</i> (CI)	Valores por período	Desvio padrão por período.	$CV = \sqrt{\sum \frac{(V - Vma)^2}{n}} \frac{1}{Vma}$	Identificação do índice de concentração para cada época do ano, podendo ser usado para comparar épocas de outros anos e regiões.	Interpretação limitada para cada período agregado.
<i>Seasonal Index</i> (Si)	Valores para cada mês do ano ou período	Índice sazonal de cada mês.	$Si = \frac{V}{Vma}$	Distinção da intensidade da sazonalidade em todos os meses do ano. Quanto maior for o índice, maior é a concentração de visitantes.	Os índices devem ser agrupados para informar sobre as épocas do ano.
<i>Gini Coefficient</i> (G)	Valor único	Grau de desigualdade da procura.	$G = \frac{2}{n} \left( \sum_{i=1}^n i \frac{vt}{v0} - \frac{n+1}{2} \right)$	Identificação do coeficiente sazonal do ano, servindo de comparação para outros anos e regiões.	Não identifica a época alta, intermédia e baixa.
<i>X-11 e X-12-ARIMA</i>	Gráfico	Método de ajuste de séries temporais sazonais.	Programa de software	Regressão linear de séries temporais; utilizado no ajuste de várias séries em uma só.	O método X-12 é a actualização do X-11. A interpretação deve ser cuidadosa.
Máxima Utilização Anual (MUS)	Valor único	Taxa da ocupação (quarto, cama) da época alta.	$MUS = 100 / Si$	Utilizado pela oferta turística para verificar a ocupação do mês de maior concentração de clientes. Identifica a quantidade de camas/quartos necessárias.	Utiliza a margem de 100% de taxa de ocupação, o que pode fornecer um número maior do que o necessário.
<i>TRAMO/SEATS</i>	Gráfico	Ferramenta estatística para análise estatístico de séries temporais.	Programa de software	Análise de série temporais de frequência mensal; utilizado no ajuste de várias séries em uma só. Funções: predição, ajuste, estimação do ciclo tendência, construção de indicadores, detecção e correcção de observações atípicas e controlo da qualidade dos dados.	Impossibilita a análise de séries anuais ou trimestrais. A interpretação deve ser cuidadosa.

Legenda: V – visitantes; a – época alta; b – época baixa; ma – média anual; t – número total; n – número de períodos; V<sub>0</sub> – número total anual; S – factor sazonal; I – acontecimentos não previstos.

Fonte: adaptado da tabela de Koenig e Bischoff (2003; 248).

Entretanto, segundo Flognfeldt (2001; 109), alguns destes produtos podem ser estratégicos durante pouco tempo, pois há resultado até que outro destino o copie, atraindo os visitantes deste destino. Em concordância com estas estratégias, a OMT (1998; 155) considera que a pressão das chegadas pode ser distribuída durante o ano para atenuar a sazonalidade do turismo multiplicando assim, os benefícios do turismo durante todo o ano. Conforme a tendência mundial, as férias curtas serão mais frequentes e acontecerão em diversas épocas do ano, desta forma, mais segmentos de mercado estarão disponíveis para viajar na época baixa. A OMT (1998; 155) recomenda, além das estratégias já referenciadas anteriormente, **encorajar e incentivar o turismo doméstico** para atenuar a sazonalidade.

Nos destinos periféricos, como nas ilhas, Baum e Hagen (1999; 304) identificaram as principais estratégias para atenuar o impacto da sazonalidade: **eventos e festivais**, diversificação do mercado, **diversificação do produto** e **reestruturação física e ambiental do destino**.

Para Commons e Page (2001; 154) as respostas dadas à gestão da sazonalidade são concentradas em três áreas: **emprego, facilidades e custos**. Dentro da área do emprego pode-se citar o estudo desenvolvido por Flognfeldt (2001; 113), onde o autor recomenda algumas estratégias: a relocação do trabalhador do turismo em outra actividade onde cada qual possui a alta em diferente época e a troca da mão-de-obra entre *resorts* localizados no Hemisfério Sul e Norte, onde o período da época baixa de um é compensado pela época alta do outro. Relacionado com as facilidades inclui-se os meios de transporte e os acessos, que são itens importantes na gestão do fluxo dos visitantes, aliviando as regiões de maior concentração e proporcionando as outras, os benefícios da actividade do turismo. Os custos são análises indispensáveis nas decisões dos gestores.

A pesquisa de Witt *et al.* (1991; 41) apontou algumas das principais estratégias na gestão da sazonalidade ainda não referenciadas, que são: **flexibilidade dos preços** e **encorajamento por parte do governo na extensão ou desenvolvimento de feriados**. Além destas há a possibilidade de **prolongamento da época alta**, citada no estudo de caso desenvolvido por Lundtorp *et al.* (1999; 49-68) como a mais adequada para o local deste estudo (ver estudo de caso I, secção 3.5).

A estratégia de flexibilidade do preço é a mais explorada pelas empresas de alojamento, as quais também adoptam o acréscimo de valor ao serviço na atracção de visitantes na época baixa. Segundo Jeffrey e Barden (1999; 137), estas são técnicas promocionais, sendo que a adição de valores/atributos aos serviços prestados na época baixa consegue manter o padrão dos clientes, ao contrário da diminuição nos preços. Outra estratégia é a conexão entre o alojamento e os eventos de Verão (desportos e festivais), para estimular o prolongamento da estadia na época alta. Todas as estratégias possíveis de serem adoptadas pelos alojamentos devem ser analisadas de acordo com as características de cada empresa, com o perfil e o segmento de mercado.



Cada pesquisador, conforme a área e o local do estudo, defende uma série de estratégias na gestão da sazonalidade. A fim de sistematizar estas estratégias adoptou-se o modelo de Weaver e Oppermann (2000, 210), os quais identificaram seis objectivos básicos capazes de direccionar as estratégias para a gestão da sazonalidade nos destinos turísticos: (i) aumentar a procura, (ii) reduzir a procura e (iii) redistribuir a procura; (iv) aumentar a oferta, (v) reduzir a oferta e (vi) redistribuir a oferta.

(i) A estratégia relacionada com o **aumento da procura** vem ao encontro da capacidade de estender a época alta ou de introduzir uma segunda alta, dependendo do local e da competitividade do destino. A atracção de visitantes na época baixa depende da informação disponibilizada sobre o destino bem como do seu marketing *mix*. Uma das estratégias para atrair visitantes quando a oferta é maior do que a procura é através da diversificação do produto. Os eventos e festivais são as estratégias mais comuns para atenuar a sazonalidade (Getz & Nilsson, 2004; Baum, 1998, *in* Koenig & Bischoff, 2005), incluindo os eventos tradicionais e os artificiais criados especialmente para atrair visitantes na época baixa.

Para Baum e Hagen (1999; 301) a identificação de outro segmento e da motivação é uma estratégia, pois permite reconhecer aqueles segmentos que são mais acessíveis e menos ligados ao tempo das férias tradicionais, como o turismo da terceira idade, o turismo de negócios e os visitantes de feriados nacionais prolongados. No entanto, a atracção destes segmentos na época baixa pode representar o aumento nos custos operacionais, como de promoção. Segundo Grant *et al.* (1997, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 211), o custo em atrair a procura na época baixa não deve comprometer a qualidade da imagem do produto, pois pode ser perigoso vender um destino com clima desagradável, com pouca oferta de entretenimento, com atracções não disponíveis, com refeições de qualidade inferior ou serviço insatisfatório. (BarOn, 1975; 50).

A gestão da sazonalidade envolve a análise detalhada das causas e efeitos, incluindo a compreensão da actividade do turismo e da tendência na variação do comportamento da procura. Em certos destinos, apenas a atracção de visitantes na época intermédia é o suficiente para o desenvolvimento sustentável do turismo. Através deste tipo de análise, segundo Baum e Lundtorp (1999; 3), é possível desenvolver estratégias que fazem mais sentido balancear a quantidade dos visitantes durante o ano, mas levando em consideração o desejo da comunidade em receber turistas durante todo o ano.

A análise da sazonalidade, quando realizada com base no número de chegadas por mês e por mercado, pode indicar qual o segmento mais promissor para atenuar a sazonalidade, verificando os visitantes que, de um ano para outro, visitou o destino em épocas diferentes e contribuiu para o aumento do número das visitas na época baixa e época intermédia, deixando de ir na alta. Também é importante a análise das causas desta transição, verificando se foi a procura que mudou o seu comportamento ou se foi a oferta turística que ficou mais atraente nas outras épocas do ano, conforme estudo de caso de Lundtorp *et al.* (1999; 49-68).

Para a Associação Fitzpatrick (1993, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 212), o crescimento da procura na época intermédia e na época baixa depende da associação das **acções entre o sector público e privado**, que podem

desenvolver acções como: incentivo ao desenvolvimento do destino na época baixa; financiamento das acções do marketing durante todo o ano e dos produtos; prestar informações a grupos potenciais e as operadoras de turismo; e encorajar/motivar os gestores das atracções e da oferta turística a permanecer em funcionamento durante todo o ano.

(ii) A estratégia de **redução da procura na época alta** torna-se necessária quando a procura excede a oferta ou a capacidade de carga está saturada. Evita a diminuição da satisfação dos visitantes, a queda da qualidade dos serviços, os impactes sociais e ambientais. Recomenda-se esta estratégia quando os impactes negativos são superiores aos positivos. A redução da procura é possível através do aumento do preço ou da introdução de taxas nas áreas de protecção ambiental. (Weaver & Oppermann, 2000; 212).

(iii) Ainda relacionado com a procura, segundo os autores Weaver e Oppermann (2000; 212), há a estratégia da sua **redistribuição durante o ano**. A procura concentrada na época alta passa a viajar na época baixa ou intermédia. Para tanto, adopta-se a estratégia de diferenciação de preço, a introdução de outros períodos de férias, utilização das técnicas de gestão mais eficazes no recebimento e acolhimento dos visitantes e na adopção de meios de transporte mais eficientes, incluindo rotas alternativas nos feriados. Allock (1994, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 212), sugere o desenvolvimento de roteiros entre cidades ou regiões, como estratégia de redistribuir a procura.

(iv) Para o **aumento da oferta**, Weaver e Oppermann (2000; 212-213) sugerem a expansão da capacidade actual atendendo às necessidades da procura na época alta, criando novas facilidades ou utilizando recursos externos temporários. Entretanto, esta estratégia pode ser perigosa para o destino, pois pode prejudicar as metas da oferta existente e ainda provocar prejuízos na época baixa com o excesso da oferta.

(v) A estratégia de **encerrar parte da oferta** quando não for mais possível aumentar a procura na época baixa, favorece a redução do excesso de oferta no sector do turismo. (Weaver & Oppermann, 2000; 213). Desta forma, há a restrição do número de oferta, como o limitado número de camas e das facilidades, podendo auxiliar na redução do congestionamento na época alta e redistribuir a procura desta para as restantes épocas. Esta estratégia pode causar insatisfação da procura actual, insatisfação da mão-de-obra que ficará sem emprego e diminuição do efeito multiplicador do turismo. No entanto, pode transferir o destino de *Commodity Area* para um destino de *Status Area*, com produtos com mais atributos por um preço mais elevado, segundo estratégia de diferenciação de Gilbert (1990; 25), (figura 2.4).

(vi) A última estratégia na gestão da sazonalidade segundo Weaver e Oppermann (2000; 213) é a **redistribuição ou reestruturação da oferta**, a qual acontece quando o produto existente não satisfaz a procura actual, por isso a diversificação de produtos pode ajudar na atracção de novos segmentos, como a adaptação dos alojamentos e das facilidades para o turista de negócios.

Para além destas seis análises, há o estudo da sazonalidade pelos cenários, onde a quantidade de picos de alta determina a estratégia a ser implementada, segundo BarOn (1975; 49-51). Para os destinos turísticos com um pico, o ideal é estender este período; introduzir uma segunda época de alta durante o Inverno, Primavera ou Outono e se possível uma terceira época, conforme o clima, a cultura ou a religião do local; desenvolver actividades independentes do clima, como conferências ou festivais; e desencorajar o turismo da época alta. Para os destinos com mais de um pico deve-se aproximar a época intermédia da época alta ou preencher os meses da época baixa com actividades.

A escolha da estratégia a ser implementada na gestão da sazonalidade, segundo Butler (2001; 13-14), deve estar relacionada com o crescimento do turismo. Ou seja, nos países onde o crescimento do número de visitantes é elevado, deve-se exigir do marketing a atracção de determinados segmentos em épocas específicas, e não simplesmente atrair visitantes. Nos países onde o crescimento é baixo, as estratégias devem ser focadas na atracção dos visitantes na época baixa e assim poderá haver melhor distribuição do número de visitantes durante o ano. Os destinos devem considerar que a atracção de visitantes na época baixa pode aumentar o número de visitantes na alta.

Para exemplificar as estratégias que podem ser implementadas por um destino na gestão da sazonalidade, analisou-se o estudo de caso de Flognfeldt (2001; 113) no destino Lom, entre 1995 e 1998, relatados em três casos:

- Caso Normal: localizar estudantes para trabalhar no turismo na época alta; oferecer emprego para os residentes na época alta; combinar a época do turismo com a agricultura e a escola; usar a época baixa para o preparo de estudos de marketing; e expansão da época alta para alguns alojamentos.
- Caso de Saída: com muito trabalho na alta os residentes descansam na época baixa ou viajam para outro lugar; retorno dos trabalhadores imigrantes no fim da época alta; e expansão do conhecimento pessoal em outro ambiente.
- Caso de Exportação: conhecimento e artesanato são exportados na época baixa através dos trabalhadores especialistas, como *Chefs*, que trabalham para restaurantes de outros destinos; locação dos trabalhadores do *core* para outras actividades em outras empresas; e venda de artesanatos e comidas regionais em outros destinos.

Para as empresas, Jang (2004; 820) indica a gestão dos diferentes segmentos de mercado que chegam durante o ano a fim de minimizar a sazonalidade, através da escolha dos melhores segmentos determinados para cada época do ano. Através da técnica utilizada por este pesquisador é possível compreender onde o destino está localizado no mercado e para onde ele precisa ir para minimizar a sazonalidade.

Também relacionado com a gestão da sazonalidade pelo lado da oferta turística, no estudo de Soesilo e Mings (1989, in Jang, 2004; 821) com as empresas das cidades norte-americanas, ficou comprovado que de entre as empresas – transporte, construção, restauração, alojamento, lojas de departamento, agências e

utilidades – as mais sazonais são: alojamento, restauração, lojas de departamentos e agências de viagens. No estudo desenvolvido à Comissão do Turismo do Canadá (Wilton & Wirjanto, 1998; 1) os gastos com alojamento, aluguer de veículos e recreação e entretenimento são os mais sazonais, enquanto que os gastos com transporte aéreo são os menos sazonais. Segundo este relatório, o sector do turismo não possui a mesma flutuação, a sazonalidade pode gerar mais ou menos impactes dependendo do sector. Os dados estatísticos dos gastos dos turistas com cada um destes serviços por mês possibilitaram estas comprovações.

Esta observação complementa a gestão da sazonalidade, onde anterior à elaboração das estratégias é preciso a análise do cenário actual, pois cada estratégia é traçada conforme a análise (análise SWOT) realizada sobre o destino turístico e de acordo com as características da procura, conforme mencionou Hinch e Jackson (2000; 87-106) em sua pesquisa.

As estratégias de gestão da sazonalidade, para atenuar os impactes negativos nos destinos turísticos, são sugestões apontadas por pesquisadores, podendo estas estratégias serem agrupadas de forma a auxiliar a gestão por parte das organizações e por parte dos gestores dos destinos. Desta forma, tendo em consideração as estratégias apresentadas nesta secção, estruturou-se a tabela a seguir para guiar os gestores na gestão da sazonalidade.

**Tabela 3.2 Estratégias à gestão da sazonalidade**

<b>ORGANIZAÇÕES</b>	<b>DESTINOS</b>
Reestruturar ou adaptar os equipamentos na atracção de novos segmentos de mercado.	Utilizar equipamentos existentes e que ficam fora de uso na época alta, como escolas.
Desenvolver produtos ou serviços que possam ser exportados na época baixa.	Desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais.
Desenvolver políticas para contratação de mão-de-obra especializada assim como estudantes.	Desenvolver políticas para encorajar e incentivar o turismo doméstico.
Oferecer atributos para os serviços prestados na época baixa ao invés da estratégia de flexibilização dos preços.	Atrair novos segmentos de mercado coerentes com a oferta do destino e que estejam disponíveis para viajar na época baixa e/ou intermédia.
Desenvolver pesquisas de mercado na época baixa para conhecer e atrair segmentos que melhor se adaptam às características da empresa.	Reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais e melhorar as condições de acesso e meios de transporte.
Associar-se com empresas do sector do turismo da região para o desenvolvimento de novas atracções para o mercado doméstico.	Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local.
Utilizar as tecnologias da informação como canal de distribuição e promoção para captar os segmentos de mercado seleccionados.	Informar os grupos potenciais de venda sobre as ofertas do destino fora da época alta.
Manter a qualidade dos serviços e produtos durante todas as épocas do ano.	Fornecer incentivos para que as empresas permaneçam em funcionamento na época baixa.

Fonte: elaboração própria.

Rose (1991, *in* Baum & Hagen, 1999; 301) argumenta que o contexto do desenvolvimento do turismo em locais periféricos varia conforme os factores socio-económicos, políticos, físicos ambientais, entre outros. Desta forma, a transferência de uma ‘boa ideia’ ou ‘história de sucesso’ deve ser analisada, reconhecendo as

suas limitações. Nem sempre uma estratégia adoptada com sucesso por um destino na gestão da sazonalidade pode dar certo em outro destino, enfatizando a necessidade dos estudos de reconhecimento das características do destino e da procura, anterior a adopção de estratégias.

### 3.5 Estudos de caso sobre a sazonalidade

Nesta secção estão documentados os principais estudos de caso publicados nas revistas científicas da área do turismo. São estudos que relatam sobre a sazonalidade em diversos destinos turísticos europeus e da Oceânia. A análise da sazonalidade averiguada nestes estudos é tanto pelo lado da procura, verificando o tipo de visitante ideal para atenuar a sazonalidade, como pelo lado da oferta, conferindo as estratégias adoptadas. O objectivo é apresentar como o estudo da sazonalidade é desenvolvido e quais as possibilidades de resultados que podem ser alcançados, dependendo dos dados de partida e do método de mensuração adoptado. A ordem em que estes estudos aparecem é cronológica, de acordo com o ano da publicação do artigo, partindo do menos actual para o mais recente.

#### Estudo de Caso I – O caso de Bornholm, Dinamarca

O estudo de caso desenvolvido por Lundtorp *et al.* (1999; 49-68) demonstrou a importância do dado estatístico pelo **motivo da visita**. Através do levantamento destes dados na ilha de Bornholm, Dinamarca, foi possível identificar os tipos de visitantes que eram mais frequentes na época alta, na época baixa e na época intermédia. Desta forma, ficou comprovado que o prolongamento da época alta é a estratégia mais adequada, pois a época baixa não possui atractivos e infra-estruturas suficientes para o desenvolvimento do turismo, além das restrições por parte da oferta turística e dos residentes. O baixo fluxo de visitantes na época baixa, neste destino, não é um problema, pois a maioria dos empregados dos hotéis e restaurantes são estudantes; muitos trabalhadores concentram suas horas de trabalho durante o Verão (100 horas por semana); os empresários do turismo trabalham com outros negócios como agências e transporte no Inverno; e a pesca, principal fonte de rendimento, tem a sua época baixa na época alta do turismo, atenuando o problema do emprego.

Este estudo de caso demonstra a habilidade do destino em lidar com a sazonalidade, sem ter graves impactes para o seu desenvolvimento. O reconhecimento do motivo da visita nas diferentes épocas do ano pode demonstrar os tipos de expectativas e necessidades de cada visitante, chegando-se a conclusão de que os motivos que levam as pessoas a visitarem Bornholm na época baixa é pela visita a amigos e familiares, não exigindo que o destino reestruture ou adapte a sua oferta. A conclusão de que o melhor é prolongar a época intermédia foi possível com a análise realizada com os empregados, gestores da oferta turística, residentes e com a procura.

#### Estudo de Caso II – O caso dos hotéis da Inglaterra

Os pesquisadores Jeffrey e Barden (1999; 119-140) descreveram a sazonalidade pelo lado da oferta, através da **taxa de ocupação quarto** dos hotéis da Inglaterra durante três anos – 1992, 1993 e 1994. Para analisar de

forma mais adequada a sazonalidade, estes autores dividiram os hotéis conforme a: localização, dimensão, tipo, tarifa e a presença ou não de salas para conferências. O resultado desta pesquisa foi a verificação de que os hotéis de praia são os mais sazonais, ao contrário dos grandes hotéis da cidade, principalmente aqueles voltados para o turismo de negócios. No que concerne os hotéis de praia, foi identificado que estes hotéis quando longe de centros urbanos, são ainda mais sazonais. Estes investigadores verificaram a relação de algumas variáveis: localização e acessibilidade; mercado e característica do hotel; preço, marketing e gestão. Os resultados foram os seguintes: relação positiva entre localização (em centros urbanos, com infra-estrutura) e atenuação da sazonalidade; a atracção de visitantes de negócios ajudam a atenuar a sazonalidade; associação positiva entre atrair grupos de visitantes para atenuar a sazonalidade; negativa relação entre dimensão do hotel, tarifa e presença de salas de conferência na dessazonalização; e o uso do sistema de *yield management* tem associação forte com a atenuação da sazonalidade.

Este estudo possibilitou a definição das estratégias de acordo com a característica do hotel. Como por exemplo, para os hotéis de praia sugere-se a flexibilidade do preço, sem que a qualidade dos produtos e serviços diminuam, e a atracção dos visitantes tanto nos finais de semana como nos feriados. O aumento da ocupação dos hotéis depende do segmento de mercado a atrair. Desta forma, os hoteleiros que almejam atenuar a sazonalidade devem determinar qual segmento de mercado possui o desejo e o tempo para hospedar-se no hotel nas estações fora da época alta.

#### Estudo de Caso III – O caso do rugby na Nova Zelândia

O estudo de caso desenvolvido por Higham e Hinch (2002; 175-185) relaciona a atenuação da sazonalidade com a realização de **eventos desportivos**, como o rugby na Nova Zelândia. O desporto é uma actividade que pode ser relacionada com o turismo, na medida em que as facilidades, serviços, infra-estrutura e recursos naturais são usados tanto por um como pelo outro. A pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas com organizadores e participantes do campeonato Super 12, gestores do turismo e visitantes. O resultado desta pesquisa demonstrou que a passagem deste desporto para o nível profissional proporcionou novas oportunidades para o desenvolvimento do turismo regional, contribuindo para atenuar a sazonalidade, já que os jogos acontecem nos últimos finais de semana do Verão e começo do Outono, prolongando a época alta. As atracções que acompanham o campeonato, como os fogos de artifício e os concertos musicais, também influenciaram na atracção de visitantes durante a época intermédia. A época dos jogos e as atracções a parte fizeram aumentar as viagens dentro do país beneficiando a oferta turística – a restauração e os centros comerciais – com o aumento da receita na época intermédia pela atracção de diferentes segmentos, como famílias e mulheres. Também foi comentado pelos autores que, o uso dos serviços turísticos não ficou concentrado apenas nos finais de semana, mas também durante a semana, já que os jogos são grandes espectáculos e movimentam os organizadores e produtores antes do show.

Este artigo demonstrou que a mudança no calendário do campeonato de rugby pode contribuir para fomentar o turismo em outras épocas. Os campeonatos desportivos, próprios do destino ou que detêm fortes representantes mundiais, são fontes de atracção de visitantes. O desporto merece a atenção dos organizadores

em associação com os gestores do destino a fim de obter o melhor calendário no qual ambos, o desporto e o turismo, possam ser beneficiados.

#### Estudo de Caso IV – O caso de Wales, Reino Unido

Os pesquisadores Koenig e Bischoff (2003; 229-254) analisaram a **procura** turística na região de Wales, Reino Unido, durante os anos de 1994 a 1999 quanto ao **tempo de férias**. A análise das estatísticas demonstrou que o turismo de férias longas (um mês) apresentou um alto pico no Verão, o de férias curtas (feriados prolongados e finais de semana) apresentou dois picos durante o ano e o segmento de negócios apresentou a menor variação sazonal durante o ano. Os dados foram analisados e comparados através dos métodos *Coefficient of Variation*, *Seasonality Indicator* e *Gini Coefficient*. Esta comparação demonstrou que a Escócia atrai mais o mercado de *short breaks* na época baixa do que Wales. O sucesso da Escócia demonstra que factores relacionados com o clima/natureza e factores institucionais não representam um obstáculo na atracção do mercado doméstico fora da época alta. Em todo o Reino Unido o mercado de férias longas é o maior causador da sazonalidade. Os autores concluíram que falta acções do marketing e estratégias para captar o turismo de negócios durante a época baixa em Wales.

Este tipo de pesquisa permite identificar os picos da procura durante o ano e poder associar a época das férias longas e das férias curtas, através dos dados estatísticos sobre o tempo de estada. É a partir desta análise que as estratégias para a gestão da sazonalidade poderão ser traçadas, assim como acções do marketing para atrair o segmento de mercado promissor da época em questão.

#### Estudo de Caso V – O caso das empresas turísticas de Bornholm, Dinamarca

Os autores Getz e Nilsson (2004; 17-30) desenvolveram o estudo de caso em Bornholm, Dinamarca. Neste estudo foram analisadas somente **empresas turísticas familiares** dentro dos sectores: alojamento, restauração, atracções turísticas privadas, agências, serviços de recreação, artesãos e lojas, aluguer de carro e de barco e companhias de táxi e de autocarro. As questões foram relacionadas com o tipo de empresa, a forma de gestão, o tempo de existência do negócio, as questões de herança, os familiares envolvidos, tempo de funcionamento durante o ano, se o empresário tem outras actividades, a sazonalidade, como o gestor lida com a sazonalidade, entre outras questões. Os resultados foram representados através da classificação das empresas em três grupos: empresa *acomodada* com a sazonalidade – fecha parte do ano, demite funcionários, os gestores possuem outras fontes de receitas em outros tipos de negócios; empresa com *atitude acção* – permanece aberta todo o ano, atrai outros segmentos de mercado, os residentes são seus clientes ou desenvolve a exportação dos seus produtos; e empresas que se *arranjam* – são aquelas que vendem ou fecham a empresa se as estratégias falharem, pois não há herdeiros ou interessados ou não há condições de permanecer com o negócio. Para estes investigadores, ficou evidente a necessidade de entender as empresas familiares quanto as suas motivações e desejos.

O estudo com as empresas turísticas familiares de um destino possibilita a identificação dos negócios com grandes potenciais para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade. O levantamento do tipo das

organizações existentes no destino e a verificação das necessidades da empresa quanto ao rendimento, das motivações dos gestores e dos desejos dos funcionários é uma forma de representar o cenário da oferta turística de modo a definir as estratégias que irão beneficiar e motivar os empresários para continuarem no mercado.

#### Estudo de Caso VI – O caso das Ilhas Baleares, Espanha

Os investigadores Nadal *et al.* (2004; 697-711) analisaram a variação das chegadas dos alemães e ingleses nas Ilhas Baleares (Espanha), usando o *Gini Coefficient* (G) para explicar as mudanças de longo prazo causadas pela **evolução das variáveis económicas** no destino e nos países de origem destes visitantes. Como o foco do estudo foi relacionado com o impacte económico, utilizou-se o índice de gasto por dia por visitante (variáveis de rendimento – *Gross Domestic Product*, GDP), preço ao consumidor (*Consumer Price Index*, CIP) com a utilização da fórmula do *Relative Prices* (RP) para calcular a relação das moedas. A conclusão deste estudo foi de que: quando o GDP cresce, o G decresce e vice-versa. Ou seja, se o rendimento da procura aumenta e a RP cai, a sazonalidade tende a ser menos acentuada (há distribuição das chegadas durante o ano) e se diminui o rendimento, aumenta a concentração das chegadas na época alta. Por outro lado, se o RP aumenta o G também aumenta e desta forma, se os preços no destino aumentam, as chegadas durante o ano tendem a ser mais concentradas. Com relação a Taxa Nominal (câmbio moeda local e de origem), quando ela foi positiva para a procura potencial as chegadas aumentaram na época alta e não na época baixa, explicando assim o motivo pelo qual os ingleses vão mais no Verão do que os alemães às Ilhas Baleares.

A interpretação deste tipo de estudo auxilia na tomada de decisão dos governantes quanto as mudanças políticas monetárias do destino. A relação existente entre o aumento do valor da moeda local e a distribuição das chegadas durante o ano ficou evidente neste tipo de estudo. Esta análise poderá ser realizada por outros destinos sazonais, no entanto, a associação com outros dados estatísticos torna-se essencial na definição das directrizes à gestão da sazonalidade.

#### Estudo de Caso VII – O caso de Creta, Grécia

O estudo de Andriotis (2005; 207-224) analisou a sazonalidade pelo lado da **oferta turística** de Creta, Grécia. A pesquisa foi realizada com empresas de diversos sectores – alojamento, agência de viagem, locadora de carros, restauração e centros comerciais para turistas – para responder questões relacionadas com: a sazonalidade e o emprego; época de funcionamento da empresa; a taxa de ocupação por mês nos alojamentos; as causas da sazonalidade; e as estratégias destas empresas para gerir a sazonalidade. Com o uso do sistema SPSS 8.0 o pesquisador concluiu que: a maior parte das empresas consideram a sazonalidade um problema, mas poucas funcionam todos os meses do ano; o motivo pelo qual há variação da procura é devido a ausência dos visitantes estrangeiros na época baixa; quanto as acções para gerir a sazonalidade, poucas empresas adoptam estratégias. As empresas que adoptam estratégias apontaram as seguintes: oferta de novos produtos ou adaptação dos actuais; descontos; união com associações; e contrato com as operadoras de viagens. Desta forma, este estudo evidenciou que a maioria das empresas aceita a sazonalidade ou por falta



de recursos, ou por insuficiente suporte do estado ou por não ter motivação. Segundo conclusões deste autor, as empresas que quiserem atenuar a sazonalidade devem ser mais agressivas no mercado, devem associar-se a outras empresas de outros sectores e desenvolver campanhas publicitárias. Por parte do sector público, falta incentivos para os gestores e um plano de marketing para identificar e atrair os segmentos de mercado potenciais.

A caracterização da oferta turística passa pelo conhecimento das suas necessidades e anseios. Em certos destinos, como no estudo de caso de Bornholm, a oferta turística existente está conformada com a sazonalidade e não vê este fenómeno como um problema. No entanto, em outros destinos como em Creta, a oferta necessita de ter rentabilidade durante todo o ano e por isso exige certas mudanças governamentais, como mais incentivos na época baixa e auxílio para o desenvolvimento do marketing *mix* das áreas-destino.

#### Estudo de Caso VIII – O caso da Turquia

Para Koc e Altinay (2007; 227-237) o indicativo **gasto por visitante** é um factor de segmentação eficiente na investigação das diferenças entre a procura da época alta e da época baixa. Este estudo de caso foi realizado com os dados estatísticos dos visitantes da Turquia entre Janeiro de 1992 e Dezembro de 2004. A sazonalidade do turismo na Turquia é consequência natural e institucional. O maior atractivo do país é o ‘sol e praia’, onde 68% dos visitantes chegam entre Abril e Setembro. A análise da sazonalidade pelo número de chegadas e pela receita do turismo evidenciou o turismo sazonal, mas a surpresa maior foi verificar a variação também quanto ao gasto dos visitantes. Para calcular os gastos mensais por visitantes foi dividido o valor total dos gastos por mês pelo total das chegadas mês. Nesta etapa foi utilizado o método HEGY para análise da qualidade das séries e então foram utilizados os métodos TRAMO/SEATS e X-12-ARIMA para séries ajustadas e para estimar os factores sazonais. Através destes métodos ficou evidente que, em geral, os turistas dos meses de Janeiro, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro gastam mais do que a média anual, ao contrário dos meses entre Fevereiro e Julho e do mês de Dezembro, onde o gasto é menor do que a média. Desta forma, os turistas dos meses de Agosto, Setembro e Outubro caracterizam-se por serem os mais utilizadores dos serviços e das facilidades do destino. Esta pesquisa revelou que os meses de Outubro, Novembro e Janeiro, considerados pelo número das chegadas como época baixa, são meses onde os gastos por visitante são maiores do que a média, o que poderá ser uma ferramenta no desenvolvimento do marketing *mix* para satisfazer este segmento de mercado, assim como para o desenvolvimento de planos e estratégias pelo sector público e privado.

A avaliação do perfil do segmento de mercado ajuda a revelar itens como os gastos por mês, percentagem dos gastos por oferta turística, entre outros. A associação destes dados com a época em que eles ocorrem pode auxiliar os gestores no desenvolvimento de planos e estratégias na gestão da sazonalidade. Este estudo de caso é um exemplo da relação existente entre gastos e época dos gastos. Nem sempre os visitantes da época baixa são os que gastam menos, ou seja, estes estão mais propícios a gastar, mas nem sempre o destino oferece produtos e serviços suficientes para o consumo.

### 3.6 As tendências na gestão da sazonalidade

Segundo as previsões da OMT (2001; 1), para o ano de 2020 haverá 1.6 biliões de chegadas internacionais pelo mundo. Este dado representa o crescimento do turismo global onde, com mais frequência, visitantes de vários países estarão disponíveis a conhecer o estrangeiro. No entanto, fica a dúvida se estas viagens continuarão a ser realizadas no período das férias de Verão ou se o comportamento da população, por país, alterar-se-á, como aconteceu no Japão e no Egipto, onde houve mudança do mês de pico, segundo estudos de BarOn (1975; 35).

A mudança do comportamento da população residente de um país pode ser influenciada por iniciativas do sector público, através de benefícios às empresas que proporcionam férias na época baixa, ou também pelo sector privado, através da oferta de produtos e serviços diferenciados, entre outras iniciativas. Estas mudanças já estão a ocorrer nos países como a Holanda, Alemanha, Bélgica, Áustria e Suíça, os quais foram citados na pesquisa dos autores Klemm e Rawel (2001; 141-151). Estes mercados são alvos das organizações determinadas a mater o fluxo de clientes estável durante todo o ano. Desta forma, conhecer as mudanças comportamentais da população dos países potenciais é uma ferramenta estratégica na gestão da sazonalidade.

Estas análises evidenciam a diferença comportamental de segmentos de mercado pelo país de origem. Conforme o modelo de Manente (figura 1.1), os gestores do destino precisam analisar as características do local, verificar quais os segmentos alvo são os ideais para cada época do ano e desenvolver planos e medidas para conquistar estes segmentos, pois as leis e os costumes de cada país podem representar uma oportunidade na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade. A mudança do comportamento de cada segmento é verificada através das pesquisas de mercado e das tendências.

A oferta turística, principalmente o sector de alojamento, é alvo frequente de pesquisas relacionadas com a sazonalidade. A localização, o tipo dos serviços e dos produtos e o tipo de procura são itens que podem influenciar na flutuação ou não do número de hóspedes durante os meses do ano. A pesquisa de BarOn (1975; 41) e de Jeffrey e Barden (1999; 119-140) são exemplos desta análise. O alojamento tipo *holiday villages* ou *resorts* de férias e o alojamento localizado longe dos centros urbanos ou de difícil acesso são os tipos mais sazonais quando comparados com os localizados nas grandes cidades, onde a presença de infraestrutura para eventos facilita a atracção do turismo de negócios, o qual é menos sazonal do que o de lazer. A tendência no alojamento é ter serviços diversificados e adaptados conforme o segmento de mercado e ter acesso rápido e sinalizado.

Nas regiões periféricas ou mais afastadas dos centros urbanos onde o turismo é representativo na economia, o desenvolvimento do turismo doméstico é uma tendência na perspectiva de atenuar a sazonalidade. A motivação dos visitantes nacionais em viajar para locais vizinhos da sua residência pode ser diferente da motivação dos estrangeiros. Assim sendo, o motivo pelo qual os turistas residentes não visitam o destino nacional na época baixa pode não ser pelo clima e sim pelos factores institucionais, como a falta de

incentivos privados e públicos. O motivo da visita a amigos e familiares (VFR) na época baixa ou intermédia pode ser uma oportunidade a ser explorada pelos destinos nacionais para atenuar a sazonalidade assim como a análise dos factores *push* e *pull* que podem auxiliar na verificação destes motivos.

O clima pode não ser o factor sazonal principal, mas as mudanças climáticas podem transformar significativamente a actividade do turismo. A tendência de que as temperaturas aumentem nas próximas décadas pode ajudar a atenuar a sazonalidade em certos destinos de ‘sol e praia’, como pode prejudicar o turismo em outros destinos. O estudo de Amelug *et al.* (2007; 285-296) aponta que os países banhados pelo Mediterrâneo poderão ficar muito quentes no Verão, transferindo a concentração de visitantes desta região para os países do norte europeu, mudando a época alta de vários países.

Nos destinos turísticos de ‘sol e praia’ localizados próximo da linha do equador, também há sazonalidade, mas as facilidades em atrair segmentos de mercado de origem distintas são maiores, como é o caso das ilhas das Caraíbas. A estratégia de diferenciação do mercado destes destinos envolve a atracção dos europeus nos meses de Julho a Setembro e dos sul-americanos nos meses de Dezembro a Março. Estes destinos são favorecidos pelo clima, mas dependem do desenvolvimento de planos e políticas capazes de gerir o turismo de forma sustentável.

A regionalização do turismo é uma tendência na gestão desta actividade. Regiões onde o turismo apresenta semelhanças, tanto na procura, na oferta como nas atracções, tendem a formar *clusters*. A análise da sazonalidade também pode ser através dos *clusters*, conforme pesquisa realizada por Bender *et al.* (2005; 303-309) onde a associação de informações estatísticas da Áustria e da Alemanha contribuíram para identificar os *clusters* desta região evidenciando que, apesar de possuir o mesmo tipo de atracção, determinados destinos não formam *clusters*. Este método, segundo os autores, é uma forma de monitorizar a sazonalidade nestes destinos e assim, desenvolver estratégias que possam gerir a sazonalidade do *cluster*.

No entanto, a sazonalidade para alguns pesquisadores não é um problema. Para Murphy (1985, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 209) a sazonalidade não é tão prejudicial e em alguns destinos os residentes vêem o término da época alta como a ‘luz no fim do túnel’. Baum e Hagen (1999; 301) acreditam que o fim da época alta, em alguns destinos, é positivo tanto para os recursos turísticos como para a comunidade local, é o tempo de recuperação para a próxima época alta. Para Butler (2006; 210) a época baixa é o tempo em que a comunidade local pode seguir a vida de forma ‘normal’ e continuar com as actividades sociais e tradicionais. Desta maneira, Lundtorp *et al.* (1999; 63) descobriu que na Dinamarca alguns empregados afirmam preferir ter descanso de três ou dois meses na época baixa e trabalhar mais na época alta.

Estes comentários sugerem a observação da sazonalidade por outro ângulo. Nem sempre a gestão da sazonalidade será para distribuir as chegadas durante o ano. Esta atitude depende da opinião dos residentes, da oferta turística e do sector público, em querer ou não a actividade do turismo durante todo o ano. Segundo Baum e Hagen (1999; 311), os destinos turísticos não devem almejar a época alta durante os doze meses do

ano, o que os gestores dos destinos precisam fazer é planejar as actividades com qualidade utilizando-se dos recursos existentes.

### **3.7 Conclusão**

A sazonalidade é um fenómeno presente na actividade do turismo. Os destinos turísticos periféricos são geralmente os mais prejudicados, juntamente com a oferta turística, o emprego e a economia do destino. A gestão da sazonalidade é um factor importante para que as organizações consigam manter a rentabilidade durante todo o ano, assim como uma melhor utilização dos recursos. As causas e os efeitos da sazonalidade dependem dos estudos sobre os processos económicos, sociais e do comportamento humano. Para tanto, a gestão da sazonalidade depende da acção conjunta de cooperação dos *stakeholders*.

O índice que considera um destino mais sazonal do que outro é calculado pelos métodos de mensuração da sazonalidade, que dependem da existência de dados estatísticos mensais e anuais. Esta medição é realizada através do uso de um ou mais métodos apresentados neste capítulo. No entanto, considerar um destino com forte sazonalidade irá depender da análise das causas e dos impactes proporcionados por este fenómeno, pois a quantificação pode não expressar o cenário actual incluindo os desejos e as necessidades dos residentes, do sector público e privado.

A caracterização do destino, através do levantamento do tipo da oferta turística existente, do tipo da procura (necessidades, comportamentos, desejos, motivações) e da opinião dos residentes sobre a actividade do turismo, deve ser analisada antes do desenvolvimento de acções à gestão da sazonalidade. A identificação destes pormenores, juntamente com o levantamento das análises dos factores internos e externos (análise SWOT), podem facilitar para que as estratégias traçadas sejam eficazes.

Neste capítulo foram apresentados diversas estratégias comentadas pelos pesquisadores para a gestão da sazonalidade. As seis direcções apontadas por Weaver e Oppermann podem representar o primeiro passo a ser dado na elaboração da estratégia, ou seja, identificar onde o destino deseja chegar (aumento, diminuição e/ou redistribuição da oferta e/ou da procura) a fim de definir as estratégias para o alcance deste objectivo. O sucesso da estratégia irá depender da eficácia do levantamento da caracterização do destino, da escolha do método de mensuração e também da qualidade dos dados estatísticos existentes.

A associação dos objectivos traçados pelo destino com os objectivos da oferta turística na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade poderão influenciar na eficácia das estratégias adoptadas por ambos. Neste capítulo, em síntese, as estratégias adoptadas pela oferta e comentadas pelos investigadores, foram: diversificação do produto com atracção de novos segmentos de mercado, atracção do turismo doméstico, flexibilização dos preços, atribuição de valores para os serviços e produtos, empregar estudantes e ter produtos ou serviços que possam ser exportados na época baixa.

Os exemplos citados sobre a gestão da sazonalidade, conforme os estudos de caso apresentados, demonstram as análises que são necessárias para a elaboração da estratégia para gestão da sazonalidade. Pode-se verificar pesquisas realizadas sobre as motivações da procura, tempo de férias e gastos; sobre a oferta turística; sobre o impacto do evento desportivo; e sobre o efeito das variáveis económicas na gestão da sazonalidade. A conclusão da análise destes estudos de caso demonstra que em certos destinos a sazonalidade pode ser atenuada através do prolongamento da época intermédia, através da diversificação dos produtos, através da localização da oferta junto a centros urbanos, através do desenvolvimento de eventos desportivos, através das acções do marketing para atrair segmentos de mercado potenciais e através de incentivos por parte do sector público e privado. O estudo de caso de Andriotis com a oferta turística de Creta (Grécia) é o exemplo mais próximo dos objectivos desta tese de mestrado. Os resultados encontrados por Andriotis representam a realidade de muitos destinos turísticos, onde a oferta turística não desenvolve acções eficazes à gestão da sazonalidade.

As tendências apresentadas na última secção demonstraram que a gestão da sazonalidade é um tema actual e que estará presente enquanto o turismo existir. As mudanças do clima e do comportamento da procura poderá atenuar a sazonalidade do turismo em certos destinos e aumentar em outros. A gestão deste fenómeno é directamente relacionada com a existência das pesquisas com os *stakeholders*, assim como com a veracidade e actualidade dos dados estatísticos. A implementação e a monitorização das medidas estratégicas são também responsáveis pelo sucesso da gestão da sazonalidade assim como a consciencialização de que o cliente é o agente mais importante de todo este processo, pois só haverá atenuação da sazonalidade se todos compreenderem sobre a máxima 'satisfação do cliente'.

## **Parte II Estudo empírico da sazonalidade do turismo**

A primeira parte deste trabalho contemplou o levantamento de dados secundários, ou seja, a revisão da literatura sobre o tema da tese de mestrado. Esta segunda parte envolve o estudo das fontes primárias ou pesquisa documental de arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas. Estes documentos foram avaliados a fim de apresentar a área da investigação com informações já estudadas por outras organizações.

No entanto, além da pesquisa em documentos indirectos, também nesta parte serão demonstrados os levantamentos de dados recolhidos no próprio local onde o fenómeno ocorre, ou seja, a documentação directa será através da pesquisa de campo onde a gestão da sazonalidade pela oferta turística será analisada.

Esta parte da tese de mestrado será apresentada em quatro capítulos. O primeiro (Capítulo 4) informará sobre a área de estudo, o segundo (Capítulo 5) sobre a metodologia adoptada para o desenvolvimento desta investigação, o terceiro (Capítulo 6) sobre os resultados alcançados através da aplicação do inquérito e o último capítulo (Capítulo 7) contempla as considerações finais de todo o trabalho, aliando a Parte I com a Parte II desta tese de mestrado.

Pretende-se com esta segunda parte do trabalho, verificar no destino escolhido quais são as estratégias adoptadas por cada tipo de oferta turística. Assim, nas considerações finais, a parte teórica do estudo da gestão da sazonalidade do turismo será associada com a parte prática, para se conhecer a gestão da sazonalidade pela oferta turística.

## **Capítulo 4 Caracterização da área do estudo**

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo será apresentado a região do Algarve, local determinado para a realização do estudo empírico desta tese de mestrado. O motivo pelo qual este destino foi escolhido resume-se pelo facto do turismo ser uma das principais actividades desta região, por representar um terço da actividade do turismo de Portugal, por possuir a oferta turística diversificada e representada por inúmeras empresas e organizações e também por estar entre uma das principais regiões de Portugal com índice de sazonalidade elevado.

A escolha deste destino é assim justificada quando analisada pela procura, pela oferta e pela sazonalidade. Estes indicadores expressivos serão abordados nas secções seguintes.

## 4.2 Região do Algarve

O turismo em Portugal é uma das principais actividades económicas deste país e a região do Algarve, localizada no extremo sul do país, é uma das mais visitadas, atraindo milhões de turistas por ano que são impulsionados, principalmente, pelo turismo de 'sol e praia'.

No Algarve, o turismo ganhou força com a inauguração de uma série de estruturas como o Aeroporto Internacional de Faro (1965), a Ponte 25 Abril (1966) e o Campo de Golfe da Penina (1966), além da oferta de meios de alojamento que transformaram o Algarve rural e piscatório da década de 50 num destino turístico por excelência no espaço de 20/30 anos. Sendo assim, é durante as décadas de 60 e 70 que são estruturados e licenciados um conjunto de empreendimentos turísticos que fazem do Algarve num destino turístico. (Universidade do Algarve, 2004; 27-28).

A partir da década de 70, segundo o Plano Regional Turismo do Algarve (PRTA, 2001; 10), a actividade turística desta região tem crescido continuamente, quer em valores absolutos, quer no que se refere à sua importância relativa para o turismo, tornando esta região no principal destino turístico nacional.

O Algarve localiza-se no extremo ocidental da Europa, a Sul de Portugal, com 4.995km<sup>2</sup> de área distribuídos por 16 concelhos: Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, S. Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo e Vila Real de Santo António – conforme o mapa geográfico da figura seguinte.

**Figura 4.1 Mapa geográfico de Portugal e Algarve**



Fonte: Site Genea Portugal.

A região do Algarve tem uma costa com cerca de 150km, banhado pelo Oceano Atlântico, e subdivide-se em três faixas principais, conforme classificação conferida pela Região de Turismo do Algarve (RTA, 2007):

- O litoral concentra a maior parte da actividade económica regional. A costa algarvia é, em termos paisagísticos, muito diversificada, variando entre costas abruptas, areais extensos, lagunas recortadas,

sapaís, entre outras formações. Morfologicamente, o litoral tem uma baixa altitude e é, na sua maioria, constituído por relevos aplanados, dispostos por campinas e várzeas;

- O barrocal é uma zona de transição entre o litoral e a serra, sendo constituído por rochas calcárias e xistosas. Também conhecida por beira-serra, esta zona é, tradicionalmente, a principal fornecedora de produtos agrícolas do Algarve;
- A serra, que ocupa 50% do território, é formada, essencialmente, por rochas xistosas e algumas graníticas. Os principais conjuntos montanhosos são a Serra de Espinhaço de Cão, a Serra de Monchique (onde se localiza a Foia que tem a maior altitude do Algarve: 900 metros) e a serra do Caldeirão ou Mú.

A posição geográfica do Algarve confere-lhe particularidades bio climáticas especiais. Apesar de situado junto ao Oceano Atlântico, dispõe de um clima temperado de características mediterrânicas, com mais de 3 mil horas de sol por ano e uma fraca precipitação média anual. O sector de actividade mais importante é o terciário (comércio e serviços), resultado da principal actividade económica – o turismo. Este subsector de actividade assume tal importância no Algarve que representa, directa e indirectamente, cerca de 60% do total de emprego e 66% do PIB regional, conforme dados divulgados pela RTA em sua *homepage*. (RTA, 2007).

Para além destas características que fazem desta região um importante local para estudos na área do turismo, três outros indicadores – procura, oferta e sazonalidade – justificam a escolha do Algarve como a área apropriada para a realização da pesquisa empírica sobre a sazonalidade do turismo. Estes indicadores foram detalhados a seguir e pretende-se, assim, demonstrar a importância desta área para o turismo nacional.

#### **4.2.1 Procura**

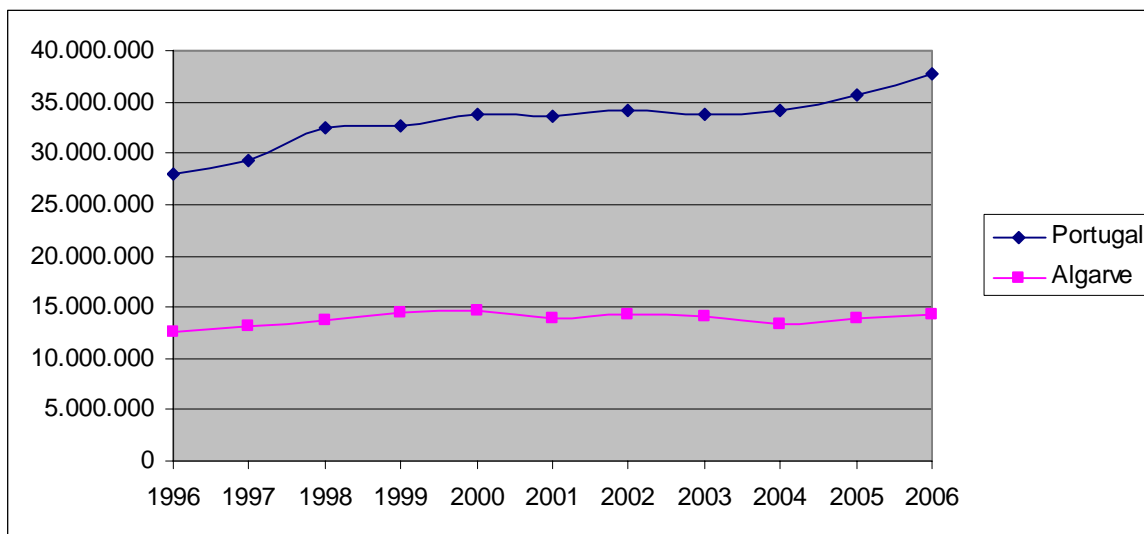
Em 2004, segundo dados da OMT (2006), Portugal recebeu 11.617 milhares de turistas estrangeiros, sendo o 13º país da Europa (dos 22 países), em número de chegadas internacionais. Relacionado com as férias dos portugueses neste mesmo período, 2.483 milhares de portugueses viajaram dentro do país, segundo dados da Direcção Geral de Turismo de Portugal (DGT, 2005), o que resultou num total de 14.100 milhares de turistas em Portugal no ano de 2004.

Segundo dados da DGT (DGT, 2005a), o Algarve foi o destino de férias preferido (35,3%) pelos portugueses que gozaram férias em Portugal, em 2004. Os principais motivos do gozo de férias dos portugueses foram o ‘sol e mar’ (62,5%), visita a amigos e familiares (VFR) (12,5%) e paisagens/natureza (11,7%). Sobre o ambiente de férias, a praia (72%) foi o mais popular. Esta também foi a preferência verificada nos anos de 2002 e 2003. Também no ano de 2004, segundo documento elaborado pela Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA) – Balança do Ano Turístico 2004 (AHETA, 2004; 50) – a região do Algarve recebeu cerca de 5,5 milhões de turistas (2,8 milhões de turistas estrangeiros e 2,7 milhões de portugueses), o que representou 39% do total de turistas em Portugal no ano de 2004.



As dormidas são também formas de mostrar o volume da procura nos destinos turísticos. No ano de 2004, segundo a DGT (DGT, 2004), Portugal registou um total de 34.140.500 dormidas e o Algarve 13.252.800 dormidas, correspondendo a 38,8% do total do país. Em 2006, Portugal obteve um total de 37.742.660 dormidas (DGT, 2006 e 2007) e o Algarve 14.183.900 dormidas (AHETA, 2006), correspondendo a 37,5% do total nacional. No gráfico a seguir pode-se verificar a evolução do total das dormidas nestes dois destinos durante os últimos dez anos<sup>4</sup>.

**Gráfico 4.1 Dormidas de 1996 a 2006**



Fonte: elaboração própria.

No ano de 2001 houve uma pequena queda no número de dormidas tanto em Portugal como no Algarve, voltando a ocorrer no ano de 2003. No entanto, desde 2004 o número de dormidas voltou a crescer nestes dois destinos, sendo que Portugal apresenta taxa de crescimento maior do que o Algarve devido a promoção e consolidação de outras regiões turísticas como a Madeira e os Açores.

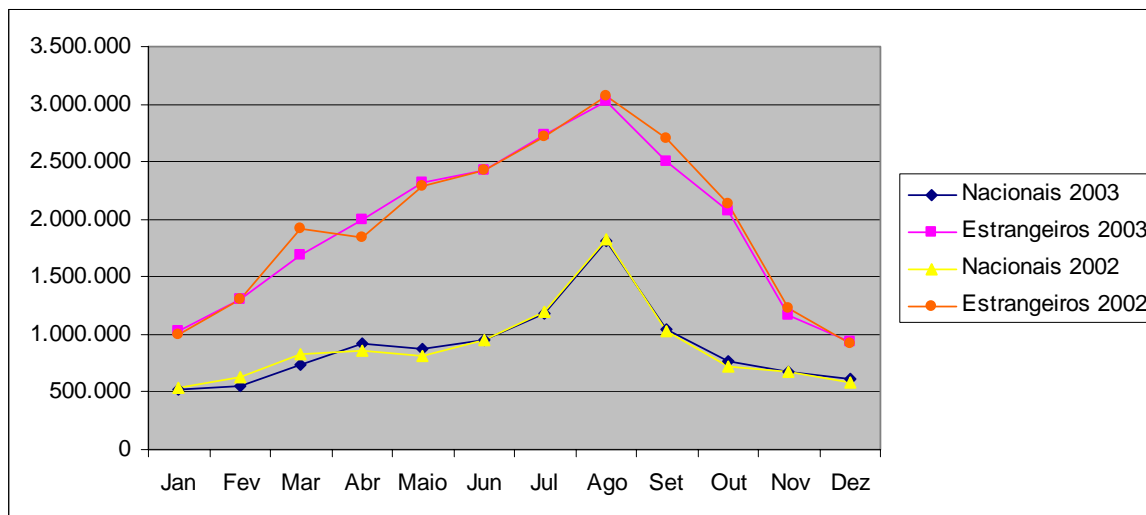
Através destes dados estatísticos, verifica-se que o Algarve é nacionalmente representativo quanto a dimensão do número de visitantes por ano. O número total de turistas nacionais e estrangeiros no Algarve é equivalente, mas há variações quanto ao número de dormidas, conforme análise realizada com o auxílio do gráfico seguinte. (DGT, 2004a).

O número de dormidas é diferente do número de visitantes, visto que muitos dos meios de alojamento não são classificados e desta forma não informam estes dados para a análise estatística. Há também o facto de que as segundas residências, os alugueis de casas e as dormidas em casas de amigos e familiares não são contabilizados. Sendo assim, o número de dormidas nacionais não é proporcional ao número de dormidas

<sup>4</sup> Dados estatísticos DGT 2004, 2004a, 2005, 2006 e 2007; INE 1998, 2000 e 2002.

estrangeiros, mas o número de turistas nacionais é proporcional ao número de turistas estrangeiros e a região do Algarve possui grande dimensão nacional em ambos os dados, mais de 37% dos turistas de Portugal.

**Gráfico 4.2 Dormidas Algarve por mês, nacionais e estrangeiros**



Fonte: elaboração própria.

#### 4.2.2 Oferta

A oferta turística, neste trabalho, foi agrupada conforme os sete produtos característicos da CST, ou seja: hotéis e outros serviços de alojamento; serviços de restauração; serviços de transportes de passageiros; serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos; serviços culturais; serviços recreativos e de lazer; e outros. Pretende-se com a análise destes sete produtos, identificar as estratégias adoptadas por cada sector para que a gestão da sazonalidade seja eficaz.

O Algarve dispõe de 425 **estabelecimento hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos** classificados na DGT, representando cerca de 21,8% do total da oferta nacional em 2004. (INE, 2004). A oferta de camas (cerca de 99.982) representa cerca de 38% da oferta total nacional. (AHETA, 2006). De acordo com o site da RTA (RTA, 2007), a região possui 463 meios de alojamento divididos em: 22 Aldeamentos Turísticos (12.813 camas, 95,3%)<sup>5</sup>, 152 Apartamentos Turísticos (34.360 camas, 90,97%), 09 Estalagens, 95 Hotéis (27.546 camas, 21,7%) – sendo 10 Hotéis 2\*, 24 Hotéis 3\*, 46 Hotéis 4\*, 15 Hotéis 5\* – 24 Hotéis Apartamentos (19.638 camas, 56,7%), 02 Motéis, 18 Parques de Campismo, 102 Pensões, 06 Pousadas (168 camas, 7,5%) e 33 Turismo em Espaço Rural (TER).

<sup>5</sup> Os dados sobre a quantidade de camas para cada tipo de alojamento foram divulgados pelo INE em Maio de 2006 e compilados pela AHETA, sendo que os valores percentuais apresentados, representam a percentagem deste número de camas com o total nacional para cada tipologia.

Nos serviços de **restauração e bebidas**, segundo os dados deste mesmo site da RTA, o Algarve possui 1.514 restaurantes e 50 *pubs* e discotecas, totalizando 1.564. Também por este site verificou-se a existência de 174 empresas de **transportes de passageiros** no Algarve, incluindo as empresas que realizam os passeios de barco. No sector das **agências de viagens, operadores turísticos e guias turísticos**, o Algarve possui 158 agências classificadas pela DGT (DGT, 2006b), representando 10% do total nacional.

Nos **serviços culturais** há no Algarve 140 organizações (RTA, 2007) onde as empresas são divulgadas conforme o tipo de actividade. As empresas de animação turística localizadas no Algarve e licenciadas pela DGT representam 17% (56 empresas) do total nacional. Estas empresas fazem parte dos **serviços recreativos e de lazer** sendo que o Algarve possui 19 empresas que podem ser somadas aos campos de golfe (30) e as empresas de ‘Turismo Activo’ (197 empresas) – aero passeio, asa delta, balonismo, *bodyboarder*, *bowling*, BTT, caça, canoagem, *canyoning*, equitação, escalada, espeleologia, *green bowling*, *hidrospeed*, *jeep-safari*, *jet ski*, karting, kaiak, mergulho, montanhismo, observação da fauna e flora, orientação, *paintball*, parapente, *parasailing*, passeios de bicicleta, passeios pedestres, pesca desportiva, *rafting*, rapel e slide, surf, ténis, todo-o-terreno, vela e *windsurf* – totalizando 246 empresas de recreação e lazer no Algarve. (RTA, 2007).

Dentro dos **outros serviços** encontram-se as empresas de aluguer de motas de água (05 empresas) e de outros equipamentos de desporto, as quais podem já estar incluídas nas empresas de serviços de recreação e lazer, visto serem empresas que realizam a organização da actividade e fornecem o aluguer do equipamento numa única venda. Também inclui-se nesta categoria, conforme tabela 1.8 do Capítulo 1, as empresas de organização de feiras e exposições. No entanto, no caso do destino Algarve, muitas destas empresas estão associadas as agências de viagens, não havendo distinção entre elas. Desta forma, as empresas do tipo ‘outros serviços’ ficaram divididas entre o tipo ‘agência de viagens’ e o tipo ‘recreação e lazer’.

A região do Algarve possui, segundo os dados verificados, diversas empresas distribuídas entre os sete produtos característicos, possibilitando assim o desenvolvimento eficaz desta investigação. De uma forma resumida, a oferta turística deste destino apresenta as seguintes características:

**Tabela 4.1 Oferta turística do Algarve**

TIPO DE OFERTA	OFERTA	Nº
Alojamento	Aldeamentos Turísticos	22
	Apartamentos Turísticos	152
	Estalagens	09
	Hotel 2*	10
	Hotéis 3*	24
	Hotéis 4*	46
	Hotéis 5*	15
	Hotéis Apartamentos	24
	Motéis	02
	Parque de Campismo	18
	Pensões	102
	Pousadas	06
	Turismo em Espaço Rural	33

Restauração e Bebidas	Restaurantes	1514
	<i>Pubs</i> e Discotecas	50
Transportes de passageiros	Transportes	174
Agências de viagem, Operadores turísticos e Guias turísticos	Agências de Viagens	158
Serviços Culturais	Serviços de produção de espectáculos	99
	Museus	41
Serviços Recreativos/Lazer e Outros	Parques Aquáticos/Diversão	03
	Parques Temáticos	09
	Casinos	03
	Serviços prestados por feiras populares	04
	Campos de Golfe	30
	Promoção e organização de eventos desportivos e recreativos	197
	Aluguer de mota d'água	05
<b>Total da oferta turística do Algarve:</b>		<b>2750</b>

Fonte: elaboração própria.

A tabela 4.1 demonstra a existência de 2.750 empresas prestadoras de serviços turísticos. Neste número estão incluídas as empresas divulgadas na listagem das licenciadas pela DGT de Portugal e as empresas divulgadas pela RTA, onde o visitante do *website* pode filtrar as informações escolhendo o tipo de serviço que deseja. Desta forma, o número de empresas turísticas pode ser maior do que este, pois podem existir empresas de prestação de serviços turísticos que não foram divulgadas por nenhuma destas duas organizações. Não se descarta também a possibilidade de um mesmo empreendimento ser citado em mais de um produto característico, como é o caso do Balaia Golf Village que além de ser um alojamento também está entre os campos de golfe – serviços de recreação e lazer.

#### 4.2.3 Sazonalidade

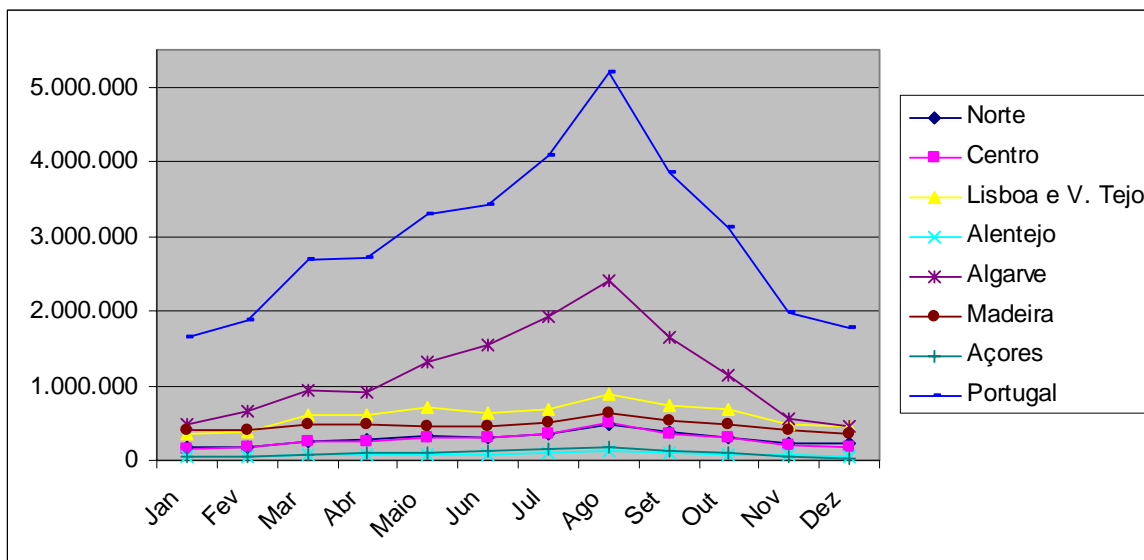
A sazonalidade, conforme abordado no início deste trabalho, é a flutuação da procura turística num destino durante o ano, fazendo com que haja na actividade do turismo a época alta, época baixa e a época intermédia. Portugal e a região do Algarve são exemplos de destinos turísticos sazonais, conforme demonstração do gráfico seguinte.

O gráfico 4.3 representa a sazonalidade do turismo em Portugal de acordo com a região NUT II do país, pelos dados estatísticos das dormidas no ano de 2005 (DGT, 2005). De acordo com o gráfico, todas as regiões de Portugal são sazonais, pois verifica-se uma alta concentração das dormidas no mês de Agosto e baixa nos meses de Novembro a Fevereiro. No entanto, algumas regiões são menos sazonais e outras mais, como é o caso do Algarve que apresenta ser a mais sazonal quando comparada com as restantes regiões através do cálculo do Coeficiente de Gini de cada região.

A definição dos meses que compõem a época alta, época baixa e época intermédia pode ser definida através do método do *Seasonal Index* (Si), comentado no Capítulo 3 deste trabalho. Este método permite verificar o índice sazonal de cada mês e assim, unir aqueles que se aproximam. Neste caso, aplicou-se o Si nos dados do

número de dormidas de 2006 obtendo os seguintes resultados: época baixa (índices entre 0,4 a 0,5) compreendeu os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro; a época intermédia (índices entre 0,6 a 1,0) compreendeu os meses de Março, Abril, Maio e Outubro; e a época alta (índices entre 1,1 a 2,0) compreendeu os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro.

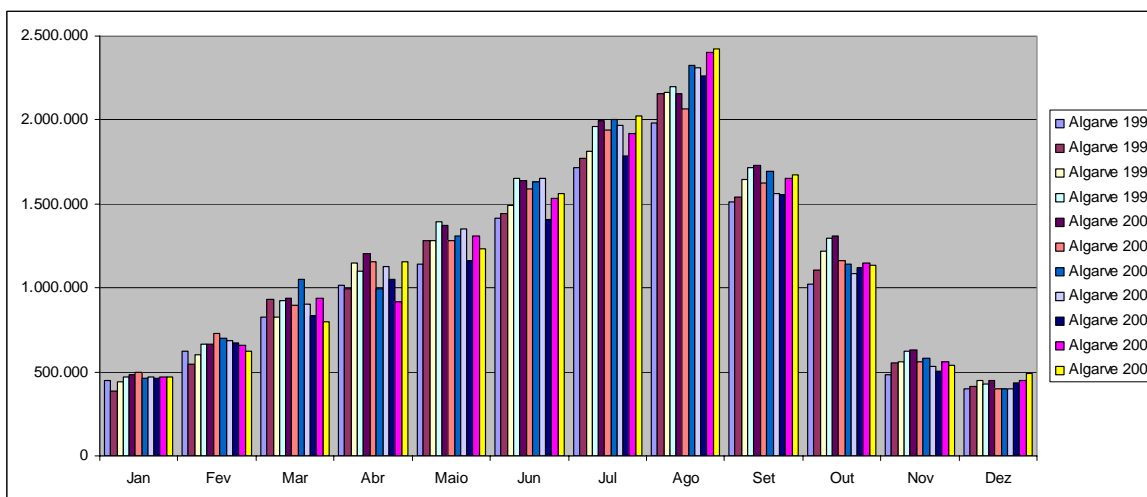
**Gráfico 4.3 Dormidas 2005, NUT II Portugal**



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 4.4 demonstra a existência destas épocas no Algarve, nestes últimos dez anos, através dos dados estatísticos utilizados no gráfico 4.1 para a região do Algarve.

**Gráfico 4.4 Fluxo das dormidas por mês de 1996 a 2006 do Algarve**

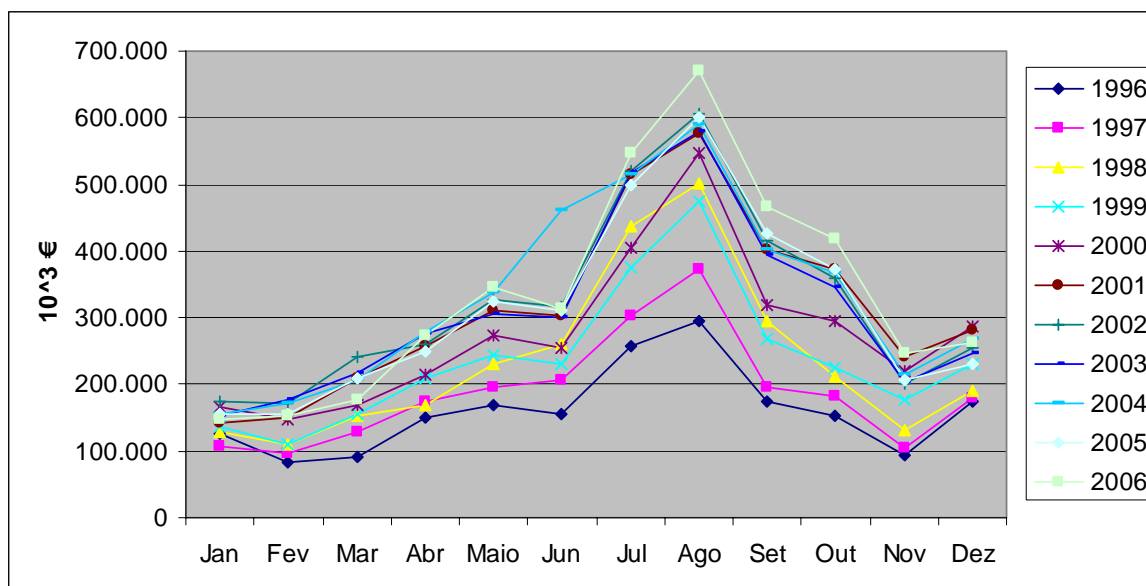


Fonte: elaboração própria.

Ao analisar o gráfico 4.4 verifica-se que: o mês de Janeiro mantém-se estável durante estes últimos dez anos quanto ao número de dormidas; o mês de Fevereiro já apresentou mais dormidas no ano de 2001 e desde então vem a decrescer; os meses de Março e Abril são influenciados pela Páscoa, por isso a troca entre estes meses no que concerne ao maior número de dormidas; os meses de Maio e Junho, já apresentaram números de dormidas maiores do que no último ano, mas não há uma tendência aparente desta diminuição; o mês de Julho é considerado o segundo maior mês em número de dormidas, sendo que em 2006 o número de dormidas ultrapassou as dormidas de Agosto de 1996; o mês de Agosto é claramente o mês de pico de todos os anos; o mês de Setembro manteve-se como o terceiro mês da época alta; o mês de Outubro apresentou números elevados nos anos de 1998, 1999 e 2000 e manteve-se estável desde 2001; o mês de Novembro manteve o número de dormidas entre 600 e 500 mil; e o mês de Dezembro apresenta um pequeno crescimento nestes últimos dois anos.

O dado estatístico ‘dormidas’ é uma das formas de representar a sazonalidade do turismo. Outros dados podem ser utilizados para a representação gráfica, como: dormidas por tipo de alojamento, chegadas, chegadas por mercado (país de origem dos visitantes), chegadas por motivo da viagem, receita do turismo, taxa de ocupação, gastos com o turismo por mercado, duração da estada no destino, entradas em museus, entre outros. Através da balança financeira do turismo, pelo saldo mensal, também pode-se verificar a existência da sazonalidade em Portugal, conforme o gráfico a seguir (BP, 2007), sendo que os proveitos foram maiores nos meses de Julho e Agosto.

**Gráfico 4.5 Balança Portugal – saldo do turismo**

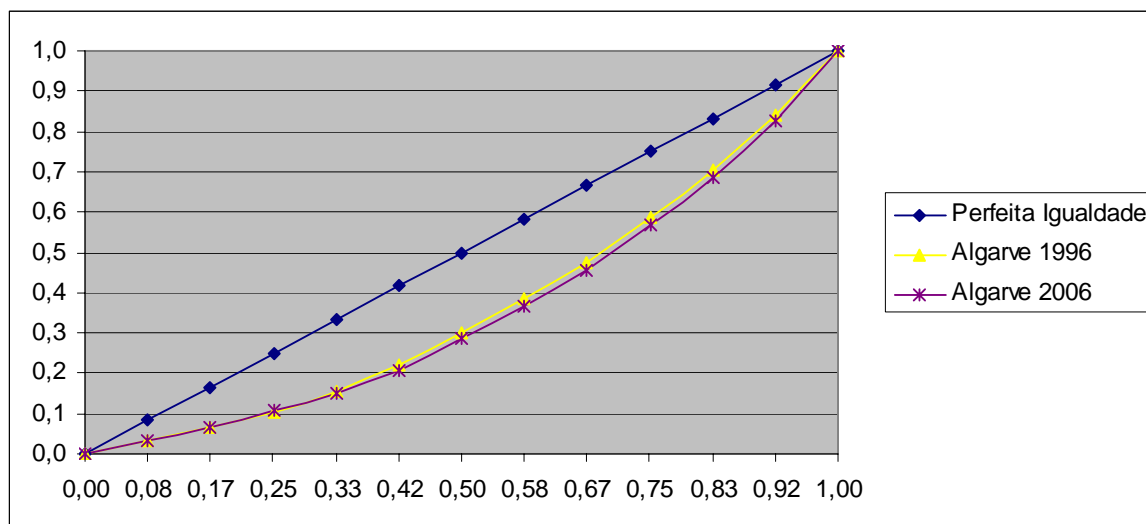


Fonte: elaboração própria.

A sazonalidade, com o uso dos dados estatístico, pode ser calculada através de um dos métodos de mensuração apresentados no Capítulo 3 deste trabalho. O Coeficiente de Gini (G) é um dos métodos mais

utilizados para medir a sazonalidade, onde utiliza-se a fórmula para o calcular e pode ser demonstrado pelo gráfico da Curva de Lorenz. Este método foi aplicado para os dados estatísticos do Algarve, através do número de dormidas dos anos de 1996 e 2006, conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 4.6 Sazonalidade pelo coeficiente de Gini, Algarve**



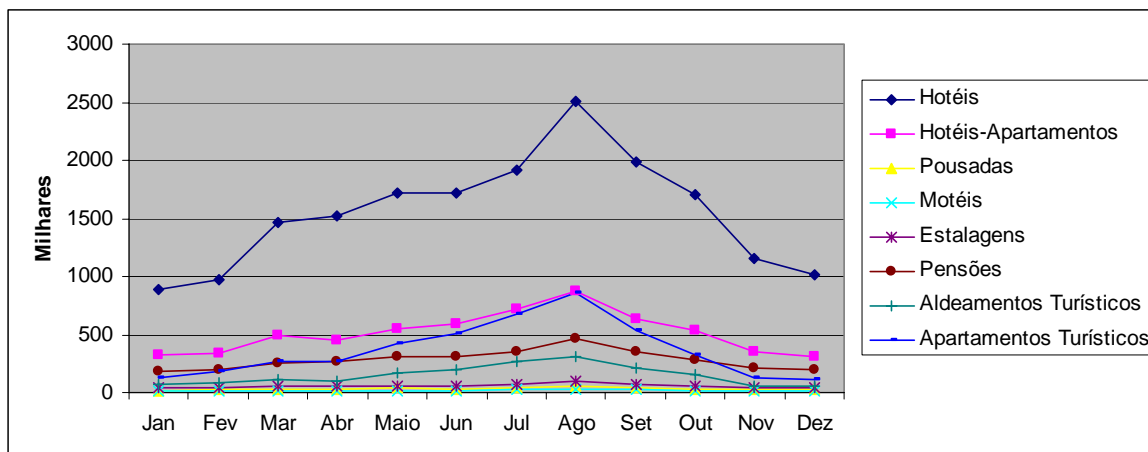
Fonte: elaboração própria.

A distância entre a curva Algarve (1996 e 2006) e a curva de ‘perfeita igualdade’ representa a existência da sazonalidade, pois quanto maior for a distância entre a curva perfeita e a do destino, maior será a sazonalidade. No ano de 1996 o G do Algarve foi de 0,271162 e no ano de 2006 o G foi de 0,290967, o que representa um significativo aumento da sazonalidade entre estes dez anos, pois quanto mais próximo de 1 (um) for o resultado do cálculo de G, mais sazonal é o destino. A sazonalidade em Portugal, também calculada pelo G, teve um leve acréscimo, pois no ano de 1996 o G foi de 0,19142 e no ano de 2006 foi de 0,19486, e quanto mais próximo de 0 (zero) menos sazonal é o turismo no destino.<sup>6</sup>

Actualmente, as dormidas por mês são tratadas pela DGT (DGT, 2005) por tipo de estabelecimento hoteleiro, sendo possível verificar o tipo de alojamento mais sazonal e o menos sazonal durante um determinado ano. O ano de 2005 pôde servir de exemplo para esta análise, tanto para Portugal quanto para o Algarve, conforme gráficos seguintes.

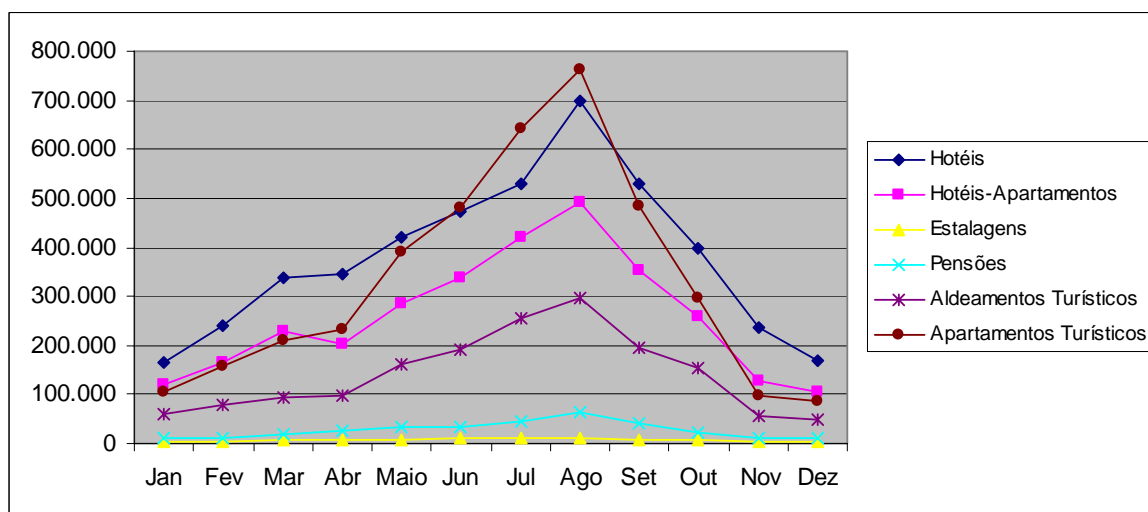
<sup>6</sup> Dados DGT 2006 e 2007 para as dormidas de 2006 e dados INE 1998, referentes as dormidas de 1996.

**Gráfico 4.7 Dormidas por tipologia do alojamento, Portugal 2005**



Fonte: elaboração própria.

**Gráfico 4.8 Dormidas por tipologia do alojamento, Algarve 2005**



Fonte: elaboração própria.

A análise do gráfico 4.7 deixa dúvidas em afirmar quais das tipologias é a mais sazonal e a menos sazonal, todas parecem ser sazonais, sempre com aumento expressivo no mês de Agosto. Desta forma, adoptou-se o método da Taxa de Sazonalidade para cada tipo de estabelecimento hoteleiro, chegando-se nos seguintes dados:

**Tabela 4.2 Taxa de Sazonalidade dos estabelecimentos hoteleiros, Portugal 2005**

	Taxa da Sazonalidade = $Va/Vt \times 100$				Dorm. Total	TS
	Jul.	Ago.	Set.	Dormidas Alta		
Hotéis	1910	2507,9	1988,9	6406,8	18560,4	34,51865
Hotéis-Apartamentos	719,2	868,1	637,1	2224,4	6144,4	36,20207
Pousadas	40,8	56,4	38,4	135,6	395,2	<b>34,31174</b>



Motéis	24,9	29,3	22,3	76,5	208,5	36,69065
Estalagens	70,6	97,6	69	237,2	690,2	34,36685
Pensões	354,7	467,6	352,1	1174,4	3389,5	34,64818
Aldeamentos Turísticos	267,2	316,4	205,9	789,5	1793,5	44,02007
Apartamentos Turísticos	682,6	852,2	536,6	2071,4	4395,7	<b>47,12333</b>

Fonte: elaboração própria.

Através do cálculo pela Taxa da Sazonalidade verificou-se que os Apartamentos Turísticos e os Aldeamentos Turísticos são, desta forma, os mais sazonais de entre os tipos de estabelecimentos turísticos em Portugal, onde quase 50% das dormidas totais do ano são registadas somente nos meses de Julho, Agosto e Setembro.

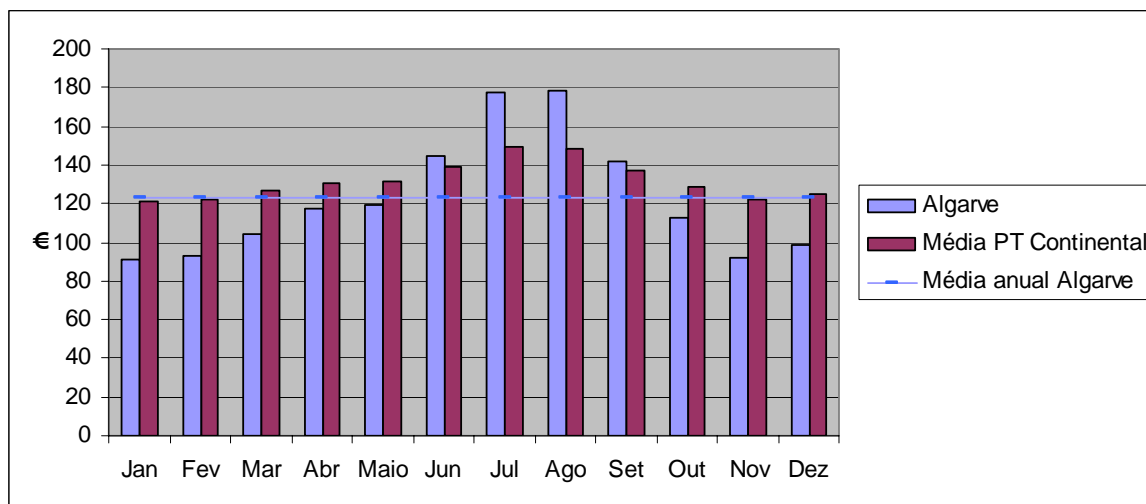
Esta mesma análise também foi aplicada para o caso do Algarve, com a diferença de que as Pousadas e os Motéis não foram incluídos por não apresentarem dados estatísticos. Aparentemente, pela interpretação do gráfico, as Estalagens parecem ser a menos sazonal enquanto que os Apartamentos Turísticos os mais sazonais. Através da Taxa de Sazonalidade obteve-se os seguintes resultados para a tipologia mais sazonal e para a menos sazonal, respectivamente: Apartamentos Turísticos apresentaram TS de 47,8 e as Estalagens apresentaram TS de 33,4. Desta forma, comprovou-se a análise realizada pela interpretação do gráfico 4.8.

Através deste tipo de análise verifica-se que tanto em Portugal como no Algarve os Apartamentos Turísticos são os estabelecimentos hoteleiros mais sazonais. No entanto, não se pode excluir a informação de que 90% dos Apartamentos Turísticos estão localizados na região do Algarve. Desta forma, é aconselhável a realização de estudos com este tipo de oferta para analisar as causas da sazonalidade neste tipo de empreendimento e de que forma esta poderá ser atenuada.

O preço balcão praticado pelos estabelecimentos hoteleiros durante os meses do ano é outra fonte de informação estatística e pode variar conforme a lei da oferta e da procura, onde nos meses de pouca procura os preços diminuem e nos meses de muita procura os preços aumentam. A diminuição do preço balcão é também utilizado pelos hoteleiros, segundo estudos de caso analisados no Capítulo 3 deste trabalho, como estratégia de marketing para atrair turistas nos meses da época baixa. No ano de 2005, por exemplo, o Algarve ultrapassou o valor da média nacional continental nos meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro, conforme gráfico 4.9 (DGT, 2006a), os quais foram os meses em que este destino recebeu mais turistas durante o ano. A variação do preço balcão entre o valor mais baixo – mês de Janeiro, 91,11€ – e o valor mais alto – mês de Agosto, 178,21€ – foi de 87,10€. Pode-se, desta forma, concluir que os estabelecimentos hoteleiros do Algarve aproveitam a época alta do turismo para aumentar os preços das diárias com o objectivo de compensar as baixas receitas da época baixa do turismo.

O preço médio balcão no Algarve, no ano de 2005, foi de 122,62 Euros. Esta média foi superada apenas nos meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro. Sendo assim, a análise pelo preço balcão pode também ser uma forma de poder identificar as três épocas sazonais do turismo: alta, baixa e intermédia.

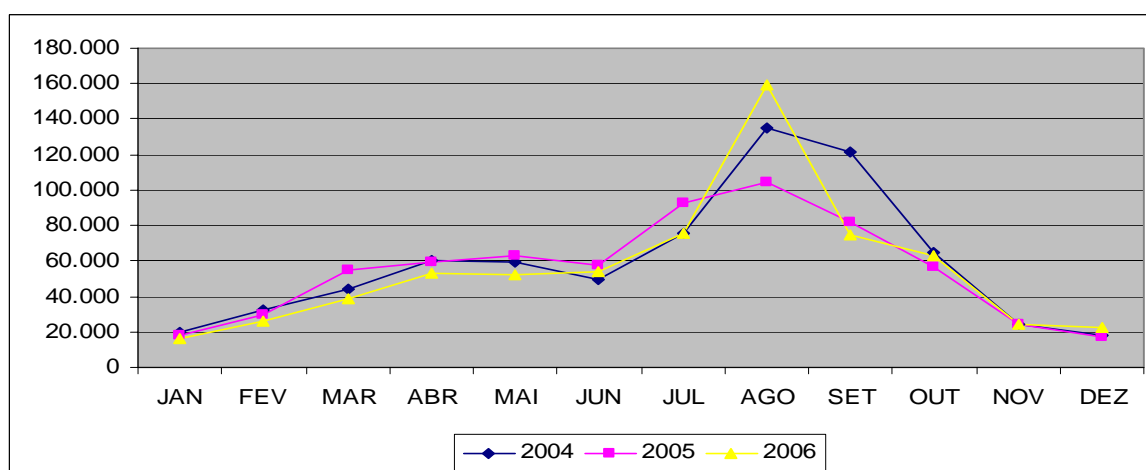
**Gráfico 4.9 Preço balcão Algarve 2005, média mensal total alojamento**



Fonte: elaboração própria.

A actividade do turismo envolve também as atracções turísticas. Estas podem ser representadas pelos monumentos históricos, teatros, museus, entre outras nas quais os visitantes podem somar-se aos residentes. Assim, ao analisar o número de entradas nos principais monumentos do Algarve – Fortaleza de Sagres, Ruínas de Milreu, Monumentos Megalíticos de Alcalar, Castelo de Silves, Museu Municipal Dr. José Formosinho, Igreja de Santo António e Castelo de Castro Marim – por mês, nos últimos três anos, verificou-se que também neste serviço há flutuação do número de entradas durante o ano. Ou seja, a sazonalidade do turismo também pode ser analisada pelo número de entradas nos monumentos por mês, conforme gráfico<sup>7</sup> seguinte.

**Gráfico 4.10 Entrada nos principais monumentos do Algarve**



Fonte: elaboração própria

<sup>7</sup> Para a elaboração deste gráfico, foram utilizados os dados estatísticos enviados por e-mail pela Câmara Municipal de Silves, Câmara Municipal de Lagos, Câmara Municipal de Castro Marim e pelo Instituto Português do Património Arquitectónico.

O gráfico 4.10 demonstra a existência da sazonalidade no sector dos serviços culturais. Ao aplicar o método da Taxa da Sazonalidade nestes três anos, obteve-se os seguintes resultados: TS de 2004 – 47,06; TS de 2005 – 42,35 e TS de 2006 – 46,90. Estes resultados comprovam que, em média, 45% do total das entradas do ano foram realizadas somente nos meses de Julho, Agosto e Setembro. Este sector por ser cultural e de âmbito informativo para os estudantes e residentes, não deveria depender directamente dos visitantes e poderia ter essa taxa da sazonalidade reduzida. No caso destes monumentos, estes estão a ser pouco explorados durante a época baixa e intermédia. Sendo assim, fica a sugestão para o desenvolvimento de novos estudos para identificar a causa desta flutuação e de que forma os residentes podem contribuir para atenuar a sazonalidade nestes atractivos.

### **4.3 Conclusão**

A sazonalidade do turismo pode afectar as empresas turísticas causando prejuízos na rentabilidade anual, entre outros aspectos negativos, como o emprego temporário. No entanto, cada sector da oferta turística pode sentir a sazonalidade de forma mais ou menos acentuada, pois depende do negócio da empresa e do grau de dependência da procura turística. No sector do alojamento o ciclo sazonal é acentuado, conforme os dados estatísticos mensais demonstrados anteriormente. Os dados para a mensuração da sazonalidade pelos outros sectores é ainda uma lacuna a ser gerida. Esta medição poderia ser verificada através do volume de vendas mensal de cada empresa, por exemplo. Esta seria uma forma de demonstrar graficamente a época alta, baixa e a época intermédia de cada sector.

Desta forma, a análise da sazonalidade pelo lado da oferta é um desafio. A oferta turística, quando definida pelos sete produtos característicos do turismo, apresenta diferentes tipos de negócios e o volume de vendas pode, assim, ser maior em certos períodos do que em outros. A gestão da sazonalidade depende da análise da oferta, das suas fraquezas e forças. É importante analisar o ciclo sazonal de cada sector para distinção da época alta e da época baixa de cada produto, com o objectivo de desenvolver estratégias que possam beneficiar cada tipo de oferta turística.

Nos três aspectos analisados – procura, oferta e sazonalidade – a região do Algarve é desta forma a área de estudo ideal. A procura turística representa quase a metade de toda a procura nacional, sendo assim um destino turístico representativo para o turismo de Portugal. A oferta turística é diversificada e abrange os sete produtos característicos da Conta Satélite do Turismo. A sazonalidade é uma característica do turismo local com concentração nos meses de Verão. No próximo capítulo apresenta-se a forma na qual será realizado o estudo empírico nesta região e qual será a amostra utilizada para esta investigação.

## Capítulo 5 Metodologia

### 5.1 Introdução

Neste capítulo estão discriminados os passos dados para o estudo empírico aliado às informações da parte da revisão bibliográfica. A pesquisa de campo foi utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca da sazonalidade junto a oferta turística. Segundo uma subdivisão dos tipos de pesquisa de campo, esta enquadra-se no tipo *quantitativo-descritivo*, onde a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos para a verificação das hipóteses através da técnica do questionário com procedimentos de amostragem.

O método de investigação aplicado foi dividido em três fases: preparação, fases da pesquisa e execução. A primeira fase – preparação da pesquisa – e algumas etapas da segunda fase – fases da pesquisa – foram apresentadas na primeira parte deste trabalho e a terceira fase será apresentada no próximo capítulo.

Desta forma, apresenta-se neste capítulo o problema da investigação, as hipóteses, as variáveis, a área de pesquisa, a amostra, o método e a técnica do estudo e também a avaliação crítica da autora sobre toda a metodologia aplicada neste trabalho. Estas informações estão divididas entre as secções: método de investigação e objectivos, delimitação e amostragem, método de recolha e técnica de tratamento dos dados primários e avaliação crítica da metodologia do trabalho.

O objectivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada neste trabalho, os métodos e técnicas seleccionados para a recolha dos dados e também uma avaliação quanto aos pontos fortes e de limitação de toda a investigação. A pesquisa empírica é uma etapa importante no alcance dos objectivos desta tese de mestrado. Desta forma, a sua especificação, através dos métodos e técnicas escolhidos, contribuirá para a compreensão dos resultados alcançados, os quais serão apresentados no Capítulo 6.

### 5.2 Método de investigação e objectivos

“Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos [...]. O método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (Lakatos & Marconi, 1992; 83).

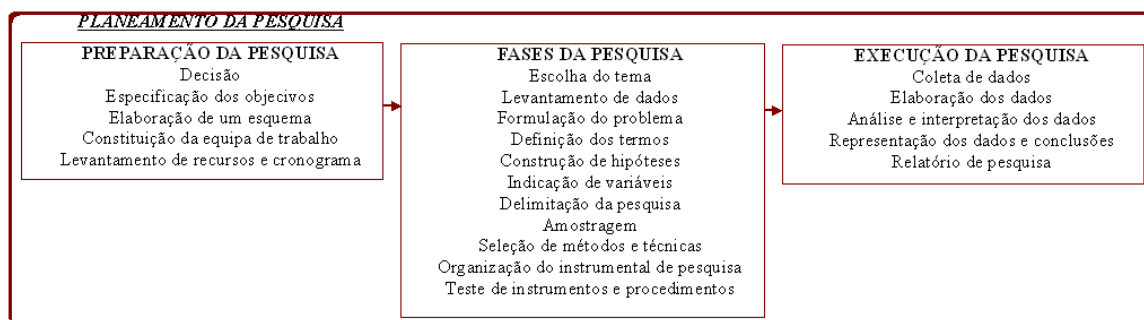
A escolha do método científico depende da estrutura e do conteúdo da investigação a ser realizada. O método desenvolvido por Bunge (1980, *in* Lakatos & Marconi, 1992; 84) determina as seguintes etapas: levantamento do problema, colocação precisa do problema, procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes para o problema, tentativa de solução do problema, produção de novas ideias ou produção de novos dados empíricos, obtenção de uma solução, investigação das consequências da solução obtida e

comprovação da solução. Caso a comprovação é satisfatória, haverá a conclusão do método e se não for satisfatória deverá haver correcção das hipóteses e início de um novo ciclo de investigação.

Segundo Schlüter (2003; 81-87), os passos do planeamento da investigação envolve: a formulação do problema, a determinação do quadro teórico, o trabalho de campo, a elaboração e interpretação de dados e, se for aplicável, cumprimento dos aspectos administrativos (cronograma e análise da viabilidade económica).

Lakatos e Marconi (1992; 155) dividem o planeamento da investigação em quatro etapas: preparação da pesquisa – decisão, especificação dos objectivos, elaboração do esquema, constituição da equipa de trabalho e levantamento de recursos e cronograma; fases da pesquisa – escolha do tema, levantamento de dados, formulação do problema, definição dos termos, construção das hipóteses, indicação das variáveis, delimitação da pesquisa, amostragem, selecção dos métodos e técnicas, organização do instrumental de pesquisa e teste de instrumentos e procedimentos; e execução da pesquisa – recolha de dados, elaboração dos dados, análise e interpretação dos dados, representação dos dados e conclusões e relatório de pesquisa. Para o desenvolvimento desta tese de mestrado adoptou-se estas etapas de Lakatos e Marconi, conforme a figura seguinte, por representar um método completo, claro e objectivo.

**Figura 5.1 Fases planeamento da investigação**



Fonte: Lakatos e Marconi (1992; 155).

Neste trabalho, a fase de **preparação da pesquisa** iniciou anterior ao começo do ano lectivo do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento do Turismo. Esta fase foi desenvolvida durante a preparação do plano de estudo para a candidatura a bolsa de mestrado do Programa Alþan. Neste plano de estudo houve a decisão sobre o tema – sazonalidade do turismo – através do levantamento das notícias recentes da área do turismo onde a gestão da sazonalidade aparecia como um grande desafio. O cronograma do estudo também foi definido neste plano de estudo, assim como a equipa de trabalho.

A segunda etapa – **fases da pesquisa** – foi desenvolvida tanto na Parte I como na Parte II desta tese de mestrado que tem como objecto a sazonalidade do turismo. Desta forma, o principal problema desta investigação é identificar quais são as estratégias adoptadas pela oferta turística para a gestão da

sazonalidade, ou seja, conhecer como a sazonalidade é gerida pelas empresas, sendo a oferta um dos actores na gestão deste fenómeno do destino turístico.

### **5.2.1 Objectivos da investigação**

Os objectivos da investigação representam onde o pesquisador pretende chegar com sua proposta, definindo o que espera conseguir com o estudo. O objectivo é dividido em geral e objectivos específicos. (Dencker, 2000; 71). O objectivo geral desta tese de mestrado é:

- Avaliar a oferta turística quanto as estratégias adoptadas por cada produto característico do turismo para a gestão da sazonalidade.

Os objectivos específicos foram traçados com a finalidade de auxiliar o alcance do objectivo geral desta investigação, conforme pontos a seguir:

- Avaliar o conhecimento dos empresários sobre a gestão da sazonalidade do turismo;
- Verificar a relação existente entre sazonalidade do turismo e os impactes ambientais, sociais, económicos e emprego;
- Verificar as causas da sazonalidade do turismo pela visão dos gestores;
- Conhecer as necessidades de cada produto característico do turismo na gestão da sazonalidade; e
- Discutir sobre as estratégias adoptadas pela oferta turística.

Desta forma, definiu-se a questão de partida: a oferta turística de um destino sazonal – compreendida pelos sete produtos característicos do turismo – coloca em prática estratégias de gestão da sazonalidade que são coerentes com as actividades e as características da empresa. As **hipóteses** desta investigação foram traçadas após a observação das características dos destinos sazonais e dos estudos realizados nesta área:

- H1: As empresas prestadoras dos serviços turísticos, quando localizadas num destino sazonal, utilizam estratégias para a gestão da flutuação dos clientes durante o ano.
- H2: Os diferentes tipos de empresas turísticas – prestadoras de serviço dos sete produtos característicos do turismo – adoptam diferentes estratégias para a gestão da sazonalidade.
- H3: As empresas turísticas – prestadoras de serviço dos sete produtos característicos do turismo – possuem diferentes períodos de época alta e baixa.
- H4: As características da sazonalidade do turismo – causas e impactes – são sentidas por cada produto característico do turismo de forma exclusiva.
- H5: A oferta turística consegue atrair o segmento de mercado predominante de cada época.
- H6: O trabalho temporário é frequente nas empresas com maior taxa de sazonalidade.

- H7: O responsável pela gestão da sazonalidade do turismo, na opinião dos gestores dos produtos característicos do turismo, é o sector público.
- H8: A sazonalidade é uma característica natural do turismo, pois a época baixa proporciona o tempo para a recuperação da vida e reestruturação da empresa.

Para a verificação das questões de investigação adoptou-se o método de pesquisa por questionário, onde cada pergunta possuiu uma ou mais variáveis. Este método será abordado nas próximas secções. No entanto, segundo classificação adoptada por Ander-Egg (1978, *in* Schlüter, 2003; 67), as variáveis adoptadas neste trabalho foram: quantitativas, quando questionado sobre o número de funcionário; qualitativas, quando questionado sobre as estratégias; e contínuas, quando questionado sobre as taxas de ocupação hoteleira ou taxa de vendas mensais.

Os próximos passos da fase da pesquisa de Lakatos e Marconi (1992; 155) – delimitação da pesquisa, amostragem, selecção de métodos e técnicas, organização do instrumental de pesquisa e teste de instrumentos e procedimentos – serão apresentados a seguir. A fase da execução da pesquisa – recolha de dados, elaboração dos dados, análise e interpretação dos dados, representação dos dados e conclusões – serão apresentados no próximo capítulo.

A sequência recomendada pela OMT (1995; 8) segue também os passos de Lakatos e Marconi, sendo que para a OMT o processo da investigação começa na identificação do problema. Desta forma, tanto pela OMT como por Lakatos e Marconi, os próximos passos irão envolver as questões relacionadas com o levantamento dos dados primários (planear, escolher o instrumento e recolher), que são os dados não disponíveis ou não actuais nas fontes bibliográficas e que precisam ser recolhidos pelo próprio autor juntamente com as análises dos resultados da investigação para que seja possível obter as considerações finais.

### **5.3 Delimitação e amostragem da investigação**

Este trabalho sobre a sazonalidade do turismo é focado na identificação e análise das estratégias adoptadas pela oferta turística. Na pesquisa dos dados secundários (Parte I), foram citadas as estratégias adoptadas na gestão da sazonalidade tanto por parte dos gestores do destino como por parte dos gestores das empresas. No entanto, para comprovar as hipóteses apontadas anteriormente, optou-se pelo estudo de campo na região do Algarve. A escolha desta região, conforme informações do Capítulo 4, deveu-se as características deste destino, incluindo a existência de empresas prestadoras dos sete produtos característicos do turismo. Estas empresas fazem parte do universo da pesquisa e serão apresentadas a seguir.

Os estabelecimentos localizados na região do Algarve e classificados dentro dos sete produtos característicos do turismo identificados para a Conta Satélite do Turismo – hotéis e outros serviços de alojamento; serviços de restauração; serviços de transportes de viajantes; serviços das agências de viagem, dos operadores

turísticos e dos guias turísticos; serviços culturais; serviços recreativos e de lazer; e outros serviços – foram o objecto desta investigação.

Para o conhecimento das empresas existentes na região do Algarve, tanto as empresas listadas na Região Turismo do Algarve (RTA) como as empresas credenciadas na Direcção Geral do Turismo (DGT), foram analisadas. As empresas cadastradas nestas duas instituições foram apresentadas, em números e por tipo de oferta, na tabela 4.1, chegando-se ao total de 2.750 estabelecimentos. Este número, como comentado anteriormente, pode ser: maior, pois existem empresas não cadastradas em nenhuma destas instituições; ou menor, pois há empresas com prestação de serviços em diversos sectores e desta forma, podem ter sido citadas mais de uma vez. Sendo assim, o universo da pesquisa é limitado, porém é um número desconhecido ou incerto.

A amostragem, segundo Lakatos e Marconi (1992; 163), “é uma parcela convenientemente seleccionada do universo; é um subconjunto do universo.” A amostra seleccionada precisa ser representativa e precisa conter os traços característicos relativos ao total do universo para que a investigação apresente resultados fidedignos. O processo de amostragem, neste trabalho, baseou-se no julgamento da autora, em lugar de utilizar a teoria matemático-estatística. Optou-se pelo processo da amostra não aleatória ou empírica do tipo fundamentada ou intencional, conforme classificação de Schlüter (2003; 92).

Dentro do universo das 2.750 empresas, distribuídas pelos sete produtos característicos do turismo, optou-se por analisar as empresas associadas a duas instituições de credibilidade do Algarve: Associação de Turismo do Algarve (ATA) e a Associação Algarve Congressos e Incentivos ou Algarve *Convention Bureau* (ACB).

Apesar de existirem outras organizações credíveis no Algarve – Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), Associação dos Industriais de Hotelaria e Similares do Algarve (AIHSA), Associação Sotavento Algarvio e Associação Algarve Golfe – estas duas associações (ATA e ACB) foram escolhidas por apresentarem empresas associadas representantes dos diversos sectores do turismo, envolvendo os sete produtos característicos e também por estarem relacionadas com o produto *Meeting, Incentive, Convention e Exhibition* (MICE).

A escolha das empresas relacionadas com o produto MICE deveu-se pelo facto destas apresentarem alguma forma de consciência da sazonalidade do turismo e desenvolverem, dentro da empresa, serviços e produtos que possam atender a outros segmentos de mercado, como o mercado dos eventos. No Algarve, o ‘sol e praia’ é o principal produto turístico, mas o clima agradável e as excelentes instalações dos empreendimentos turísticos facilitam o desenvolvimento do produto MICE. Desta forma, as empresas relacionadas com o produto MICE, associadas a ATA e a ACB, foram definidas como a fracção ideal do universo desta pesquisa, pois a confiança nesta amostra é principalmente verificada por terem sido incluídos elementos/empresas importantes e significativos para a investigação que se realiza.



Através do contacto pessoal com a responsável pelo produto MICE da ATA, foi possível ter acesso à listagem das empresas associadas a este produto. Esta listagem, enviada por *e-mail*, contém o nome da empresa, o tipo de serviço prestado, o endereço, o nome da pessoa responsável e as formas de contacto – telefone, fax, *e-mail* e *homepage* da empresa. No caso do ACB, as empresas associadas estão divulgadas no *site* desta associação ([www.algarveconvention.com](http://www.algarveconvention.com)). Estas aparecem separadas por sectores: hotéis com instalações para eventos, *off-site* eventos e Restaurantes, *destination management company* e *professional conference organizer*, serviços de suporte a conferências e serviços de lazer. Dentro de cada sector encontra-se o nome da empresa, as suas actividades, a localização e os contactos.

Na tabela seguinte, apresenta-se o número de empresas associadas a estas duas instituições, separadas conforme os sete produtos característicos do turismo.

**Tabela 5.1 Oferta turística da ATA e ACB**

<b>TIPO</b>	<b>ATA</b>	<b>ACB</b>
Alojamento	63	13
Restauração	08	15
Transporte	02	03
Agência de Viagem, Operadora de Turismo e Guia	18	13
Serviços Culturais	01	01
Serviços Lazer	08	05
Outros	02	08
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>58</b>

Fonte: elaboração própria.

As empresas associadas a ATA somadas as associadas ao ACB totalizam 160 empresas. Destas, 24 repetem-se em ambas associações, totalizando assim uma amostra de 136 empresas. No entanto, ao realizar uma triagem desta amostra, verificou-se que algumas empresas não atendiam as especificações do objecto da investigação, quando: por mudança recente da administração, por início das suas actividades em 2007 ou por apresentarem actividades diferentes das definidas pelos sete produtos característicos do turismo.

Também foram excluídos desta amostra os empreendimentos administrados por uma mesma pessoa. Esta exclusão ocorreu quando um administrador foi o responsável por três hotéis, por exemplo. Assim, foi escolhido um dos empreendimentos para participar da investigação. Como exemplo pode-se citar a administração Solverde, responsável pelos três casinos do Algarve – Vilamoura, Praia da Rocha e Monte Gordo. Neste caso, somente o casino Vilamoura fez parte da amostragem desta investigação. Optou-se por esta triagem para que os administradores não ficassem desmotivados em ter que preencher dois ou mais questionários para cada empreendimento, assim, cada administrador responde somente a um questionário. Desta forma, a amostra da pesquisa passou a totalizar 116 empresas, classificadas conforme a tabela seguinte.

**Tabela 5.2 Oferta turística do Algarve, amostragem da investigação**

TIPO	TOTAL	%
Alojamento	50	43,8%
Restauração	19	16%
Transporte	04	3,5%
Agência de Viagem, Agência de Eventos e Agência de Viagens e Eventos	35	30%
Serviços Culturais	02	1,6%
Serviços Lazer	06	5,1%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaboração própria.

Durante a definição do tamanho da amostra da investigação identificou-se que as empresas associadas da ATA e do ACB classificadas como ‘outras’ eram todas empresas organizadoras de eventos. No entanto, ao analisar sobre as funções e actividades destas empresas, verificou-se que elas também tinham actividades de agência de viagem, ou seja, além de organizarem eventos estas empresas também vendiam passagens aéreas e pacotes de viagens. Desta forma, convencionou-se classificar estas empresas juntamente com a oferta do tipo agência de viagens e operadora de turismo, excluindo assim o tipo ‘outras’, totalizando seis produtos característicos do turismo.

Com a identificação da área de estudo e da amostra a ser analisada, a próxima secção tem como objectivo apresentar os métodos e técnicas seleccionados para o levantamento dos dados primários desta investigação.

#### 5.4 Método de recolha e técnica de tratamento dos dados primários

A recolha dos dados primários com a oferta turística, segundo a OMT (1995; 9), tem por base levantar informações sobre o número de empresas, a característica dos estabelecimentos relacionados com o turismo e reconhecer qual é a contribuição económica destes estabelecimentos. A resposta obtida torna-se numa ferramenta às organizações públicas e privadas na determinação das suas vantagens competitivas.

A análise da oferta turística possibilita que os gestores do destino determinem o segmento de mercado alvo conforme os serviços e produtos que o destino pode ofertar, possibilita a identificação do quadro actual para projecções e investimentos necessários conforme a tendência do mercado assim como a descrição do quadro económico da actividade do turismo. (OMT, 1995; 85).

A primeira questão levantada pela OMT (1995; 85-90) refere-se ao levantamento de quais são as ofertas existentes no local da investigação, quais os tipos, quantos são por tipo e onde estão localizados. A oferta discriminada neste trabalho seguiu a lista dos sete produtos característicos do turismo identificados para a Conta Satélite do Turismo (CST).

Após o levantamento dos estabelecimentos e determinação da amostra, a OMT (1995; 89) sugere algumas questões que podem ser incluídas no inquérito, como: localização, contacto, capacidade, classificação, preços/tarifas, acessos, facilidades, centros de conferências, tipo de contrato e periodicidade da operação (diariamente ou sazonal). Algumas destas características foram incluídas no questionário desenvolvido para aplicação junto a oferta turística do Algarve, conforme a amostra seleccionada na secção anterior.

Os métodos para realização da investigação podem ser, segundo OMT (1995; 93): correio, entrevista pessoal ou entrevista por telefone. Pode-se incluir, actualmente, o correio electrónico. Para o desenvolvimento desta investigação optou-se pelo correio electrónico para o envio dos questionários, por ser um método rápido para o envio do inquérito, recebimento da resposta e de fácil acesso pelos gestores das empresas.

Os instrumentos de investigação mais utilizados nas ciências sociais, segundo Dencker (2000; 89) são: a entrevista, o questionário e a observação. Sendo que no turismo, as técnicas de entrevista e questionário são as mais comuns. A técnica da entrevista possui a vantagem de permitir obter dados relevantes e significativos para o estudo, mas demanda tempo, alto custo financeiro e a difícil comparação entre uma entrevista e outra. O questionário tem a vantagem de ser económico, permitir o anonimato, permite ser aplicado a um grande número de pessoas simultaneamente e permite a padronização das perguntas. Quanto as desvantagens do questionário: baixo índice de resposta e dificuldade para realizar a verificação e controlo das respostas. (Schlüter, 2003; 107-110).

Neste trabalho, o questionário estruturado com perguntas fechadas, de múltipla escolha e abertas foi o instrumento adoptado. As vantagens citadas por Schlüter para este instrumento foram coerentes tanto com as características da amostra desta investigação como com o pouco tempo disponível para inquirir a amostra e poder obter as respostas. Os gestores das empresas turísticas preferem o anonimato e são mais acessíveis ao questionário. Assim, podem responder quando tiverem tempo, sem a cobrança da entrevista, que neste caso deveria ser pré-agendada. O instrumento tipo questionário é uma forma de medida acreditável e menos dispendioso, pois a sua aplicação com várias organizações proporciona a recolha de dados similares em menos tempo.

Este instrumento foi formulado de acordo com algumas sugestões apontadas pela OMT (1995; 94): explicou como a investigação pode trazer-lhe benefícios, foi breve, relacionou as questões com as épocas do ano e teve questões objectivas e claras, de acordo com o propósito da investigação.

A primeira parte deste trabalho contribuiu para o desenvolvimento das questões a serem incluídas no questionário a fim de que os objectivos da investigação fossem alcançados e as hipóteses testadas. Como a amostra da pesquisa é a oferta turística representada pelos sete produtos característicos do turismo, foram elaborados quatro inquéritos conforme o tipo de oferta: agência de viagens, agência de organização de eventos e agências de viagens e eventos – AGT; restauração, serviços culturais e serviços de lazer – RECUA; transporte – TRANS; e alojamento – HTL. A diferença entre cada inquérito está na nomenclatura

utilizada durante as perguntas, onde há diferenças sobre os serviços e actividades oferecidos por cada tipo de empresa.

Para facilitar a análise das questões, o inquérito foi dividido em cinco itens: I – Identificação, II – Funcionamento e mercados, III – Emprego, IV – Sazonalidade do turismo na empresa e V – Sazonalidade do turismo no destino Algarve. O objectivo e o número de perguntas de cada item podem ser verificados na tabela seguinte.

**Tabela 5.3 Dados do inquérito da investigação**

ITEM	OBJECTIVO	Nº PERGUNTAS
Identificação	Identificar a empresa quanto a sua localização, tempo de actividade, tipo, tamanho e serviços prestados.	5 – AGT, RECUA e TRANS; 6 – HTL.
Funcionamento e mercados	Conhecer a empresa quanto o fluxo de clientes por mês, quanto o tipo de cliente e quanto a forma de divulgação da empresa.	5 - AGT, RECUA; 6 – HTL e TRANS.
Emprego	Identificar a variação do número de funcionários durante o ano, a idade global dos funcionários e o nível de instrução escolar.	3 – Todos
Sazonalidade do turismo na empresa	Conhecer as principais estratégias adoptadas pela empresa na gestão da sazonalidade, quais as principais causas da sazonalidade na empresa e quais os serviços oferecidos pela empresa que ajudam na atracção de clientes na época baixa e intermédia.	3 - AGT, RECUA e HTL; 2 - TRANS.
Sazonalidade do turismo no destino Algarve	Conhecer as principais estratégias para a gestão da sazonalidade no destino, as principais causas da sazonalidade no destino, os principais impactes proporcionados pela sazonalidade no destino, o principal responsável pela gestão da sazonalidade, as principais estratégias que podem ser adoptados pelo responsável e a opinião do inquirido sobre a sazonalidade.	8 – Todos
<b>Total perguntas por inquérito: 24 - AGT, RECUA e TRANS; 26 – HTL</b>		

Fonte: elaboração própria.

No item ‘Identificação’ há uma pergunta a mais para o questionário HTL, sobre a capacidade (cama) do estabelecimento, a fim de poder cruzar informações na análise dos dados sobre as estratégias adoptadas e o tamanho do alojamento. No segundo item, tanto no inquérito do HTL como do TRANS verificou-se a estadia média dos turistas nacionais e dos estrangeiros por mês para o conhecimento de cada tipo de visitante relacionado com as épocas do ano. No quarto item, no inquérito do TRANS foi desconsiderada a opção dos serviços prestados, pois as empresas de transporte envolvidas nesta investigação oferecem apenas um tipo de serviço para os clientes.

Para cada uma das perguntas desenvolvidas foi utilizado uma forma de medida, conforme apresenta Schlüter (2003; 117-125) no seu livro. No item 'Identificação' as perguntas foram abertas e utilizou-se a escala nominal, empregando-se a análise pela frequência de cada resposta. No item 'Funcionamento e mercados' houve perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, sendo o método de escala também nominal. No item 'Emprego', as perguntas foram abertas e a escala utilizada foi nominal. No item 'Sazonalidade do turismo na empresa' e 'Sazonalidade do turismo no destino Algarve' as perguntas foram fechadas, de múltipla escolha e as duas últimas foram abertas. Nestes dois itens utilizou-se a escala nominal e a ordinal para conhecer a preferência por ordem hierárquica de alguns aspectos, como das estratégias adoptadas para a gestão da sazonalidade e dos impactes e das causas mais verificadas no destino e na empresa, respectivamente. Em duas questões, uma do item II e outra do item IV utilizou-se a escala de intervalos, a fim de medir a percepção do inquirido em face dos aspectos do empreendimento e dos assuntos/afirmações sobre a sazonalidade do turismo.

Após o desenvolvimento destes inquéritos passou-se para a fase piloto ou pré-teste onde foram entrevistados os representantes das empresas de cada produto característico e assim foi possível reajustar algumas questões para dar início a recolha efectiva dos dados.

O processo de tratamento dos dados, segundo Lakatos e Marconi (1992; 166-167), envolve as tarefas de selecção dos dados com exame minucioso das respostas de cada inquérito; de codificação onde os dados que se relacionam são categorizados; e de tabular os dados para melhor compreensão e interpretação dos resultados. As variáveis do inquérito foram incluídas na tabela do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão 11.5) e assim, cada inquérito respondido foi adicionado a esta tabela para tratamento estatístico das informações.

O SPSS é um dos programas que mais se adapta à investigação do turismo. Segundo Muñoz Oñate (1994, *in* Schlüter, 2003; 128), "o SPSS é o software ideal para o manejo de dados económicos e financeiros, com a potência e a flexibilidade requeridas pelas previsões de negócios que precisam criar relatórios e estatísticas com um esforço mínimo, transformar sua análise em diagnósticos da empresa, detectar em suas estatísticas as explicações que permitam realizar previsões acertadas, como factores ligados à estação, tendências e ciclos, e criar gráficos significativos com clareza e exactidão. O SPSS é um pacote estatístico composto de análises de dados que cobre desde a preparação dos dados e a sua análise até todo o tipo de apresentação e saída gráfica."

Desta forma, com o uso do programa SPSS foi possível cruzar algumas variáveis seleccionadas, verificando a correlação entre elas, a fim de identificar a tendência de certas informações. Os possíveis cruzamentos de dados distinguidos pela OMT (1995; 104) junto a oferta turística são: tipo e localização, preço e localização por tipo; capacidade e preço; classificação e preço, e capacidade e localização. Os cruzamentos realizados neste trabalho tiveram como objectivo verificar a correlação existente entre cada tipo de oferta e as características da sazonalidade do turismo junto a estas empresas.

Nesta investigação, as principais respostas foram apresentadas na forma de tabelas ou no formato de gráfico, para a melhor visualização dos resultados. Os gráficos são utilizados para criar um impacto visual dos resultados, sendo cada tipo de gráfico utilizado com um objectivo.

O objectivo desta secção foi detalhar o método e o processo de tratamento dos dados. Os dados recolhidos serão analisados para a comprovação ou refutação das hipóteses. No entanto, anterior a conclusão deste capítulo, é importante relatar a avaliação crítica da metodologia adoptada durante todo este trabalho.

### **5.5 Avaliação crítica da metodologia**

A avaliação crítica sobre a metodologia adoptada para o desenvolvimento da tese de mestrado tem como objectivo fazer referência aos pontos fortes do estudo, aos pontos fracos, as limitações encontradas e incluir sugestões/recomendações para futuros trabalhos de investigação.

O tema escolhido para esta tese de mestrado, a sazonalidade do turismo, pode ser estudado através da análise da procura turística e/ou da oferta turística. Neste caso, optou-se por analisar a sazonalidade do turismo associada à oferta. Esta foi uma opção cuja abordagem já tenha sido pesquisada por outros autores, como Jeffrey e Barden (1999), Getz e Nilsson (2004), Andriotis (2005) entre outros citados no Capítulo 3. No entanto, a análise da oferta através dos sete produtos característicos do turismo associado à sazonalidade é pouco comum entre a comunidade científica.

A relação efectuada entre a sazonalidade e os sete produtos característicos do turismo foi, desta forma, um desafio. Entretanto, um desafio com perspectivas de sucesso e de contribuições importantes para esta área de estudo. A análise dos sete produtos característicos permite uma visão ampla sobre a oferta, sobre a sazonalidade em cada sector. Foi com este propósito que se decidiu ‘vencer’ este desafio e recolher bons frutos deste estudo.

O desenvolvimento da Parte I deste trabalho preocupou-se em fornecer informações sobre o sistema do turismo, sobre a gestão do turismo e sobre a sazonalidade do turismo. As inúmeras bibliografias existentes na área do turismo, na área da gestão e na área da sazonalidade do turismo facilitaram o desenvolvimento destes capítulos. A maior dificuldade encontrada nesta parte foi relacionar os temas, ou seja, temas nos quais as informações devem cruzar com outros temas, como no caso da sazonalidade e dos produtos característicos. Procurou-se, nesta etapa, relacionar o tema da sazonalidade com todos os outros mencionados, entretanto, nem sempre foi possível encontrar evidências que comprovassem a opinião da autora.

Uns dos pontos fortes da Parte I deste trabalho são as conclusões retiradas de cada capítulo desenvolvido. A compreensão de que o sistema do turismo, formado também pelo conjunto da oferta turística, faz parte do objecto de acção da gestão da sazonalidade, foi possível pela associação das informações dos três capítulos da Parte I. Num destino turístico, todos os envolvidos no sistema do turismo são participantes no processo de

atenuação dos impactes negativos da sazonalidade do turismo. Neste caso, apenas a oferta turística foi o alvo deste estudo por haver um factor de limitação, o tempo.

O tempo também foi um aliado. Foi no segundo ano do curso de mestrado que se desenvolveu esta tese de mestrado, cumprindo-se o cronograma estabelecido na fase de preparação da investigação. Este cronograma previu o ciclo sazonal das actividades das empresas, determinando que a pesquisa empírica precisaria ser desenvolvida durante a época baixa e/ou intermédia do turismo, ou seja, entre os meses de Novembro a Abril. Durante os meses da época alta aproveitou-se para realizar a pesquisa bibliográfica e na chegada da época baixa foi desenvolvido o questionário para ser aplicado nos meses de Março e Abril. Desta forma, o cronograma do ano lectivo contribuiu para o cumprimento do calendário da investigação.

A investigação relacionada com a oferta turística, apesar de fornecer importantes contribuições às pesquisas na área do turismo, é um ponto de limitação, principalmente quando o inquirido é representado pela pessoa do director ou administrador da empresa. No caso desta investigação, os inquéritos foram direccionados para o director comercial ou para o director geral da empresa e o tempo, novamente, foi uma limitação. Apesar do inquérito ter sido encaminhado na época baixa (Março) muitos empreendedores alegaram estar de férias e outros alegaram a falta de tempo para responder, pois tinham que reorganizar a empresa para a época alta.

A recolha dos dados junto aos empresários pode limitar o alcance dos objectivos da investigação, quando não há o retorno esperado. A definição da amostragem também pode ser um factor comprometedor dos resultados a alcançar. O apoio institucional das entidades de classe na realização da pesquisa empírica pode representar um contributo adicional para a conquista de bons resultados. Para tanto, é preciso o apoio de uma instituição de credibilidade e reconhecida pelos empresários. No caso deste trabalho, a Associação de Turismo do Algarve (ATA) foi a entidade apoiante e acredita-se que sem este apoio a taxa de resposta dos inquéritos poderia ter sido menor.

A amostra seleccionada para esta investigação abrangeu as empresas associadas a ATA e ao ACB. Esta amostra, apesar de ser representada pelas empresas conceituadas do sector do turismo, pode não fornecer o cenário real da sazonalidade do turismo junto a oferta turística. O ideal seria abordar todo o universo das empresas do destino para então conseguir definir estratégias de gestão da sazonalidade coerentes com cada tipo de produto característico do turismo. Para tanto, seria conveniente delimitar a área de estudo em apenas um município e não considerar a região toda do Algarve. No entanto, a limitação seria transferida para outros problemas, como a falta de dados estatísticos da área do turismo num único município e a possibilidade de não encontrar empresas representantes dos sete produtos característicos do turismo neste destino.

Tendo em consideração a amostra seleccionada, há alguns aspectos positivos que justificam a escolha destas empresas. Por estarem associadas a estas duas entidades de classe, pressupõe-se que sejam empresas cujo director tenha algum grau de escolaridade e que tenha conhecimento sobre o fenómeno da sazonalidade do

turismo. Assim, as questões colocadas no inquérito foram passíveis de compreensão e o resultado desta investigação pôde ser representativo para todo o universo da oferta turística do Algarve.

A vantagem de analisar estas empresas está também relacionada com a facilidade dos contactos. A ATA mantém o contacto de cada associado através do nome do director ou da pessoa de contacto, assim, o inquirido desta investigação foi rapidamente reconhecido e pôde receber o questionário directamente. Somente em alguns casos a pessoa de contacto não trabalhava na empresa e em outros casos a pessoa de contacto registada na associação não foi a mesma pessoa apta a responder o inquérito.

A pesquisa empírica com os sete produtos característicos do turismo teve também outro factor limitativo que foi a comunicação com os diversos tipos de empresas. Para a elaboração das questões do inquérito foi preciso entrevistar pessoas de cada área e conhecer melhor as actividades destas empresas junto ao factor sazonalidade. O conhecimento, através das experiências da autora em algumas áreas – alojamento, restauração, agência de turismo e lazer – pôde contribuir para o desenvolvimento das questões. No entanto, como forma de compreender a realidade de Portugal e formular as questões, foram entrevistadas uma pessoa de cada uma das seguintes áreas: alojamento, restauração, agência de viagem e *rent a car*.

Estas entrevistas possibilitaram o desenvolvimento das questões coerentes com as actividades das empresas e comprovaram a necessidade de questionários distintos para cada sector, ficando os serviços de restauração, de lazer e cultural representados por um único questionário. Após a fase do pré-teste, os questionários foram enviados às empresas.

Após o envio dos questionários, a taxa de resposta das empresas prestadoras dos serviços das agências de viagens e transportes, foram as menos participativas. Alguns factores podem ter influenciado nesta taxa de resposta, como: o quadro reduzido de funcionários nestas empresas, sendo o director responsável por várias actividades e por isso tendo pouco tempo para responder inquéritos; ou pelo facto deste tipo de empresa ter na época de baixa ou intermédia muitas actividades a desenvolver, visto que as vendas dos pacotes de viagem ou passagens acontecem anterior a época alta do turismo da região do Algarve.

Desta forma, uma limitação deste trabalho foi considerar que todos os sete produtos característicos do turismo possuíam os meses de Março e Abril como época intermédia ou baixa. A determinação dos meses de Março e Abril para o desenvolvimento da investigação foi influenciada pelos dados estatísticos do número de visitantes e dormidas por mês, dados que reflectem a oferta do alojamento. No entanto, esta determinação foi fruto de uma lacuna existente na investigação sobre a sazonalidade do turismo junto a oferta: não há dados estatísticos que demonstrem a flutuação da procura nos outros sectores da oferta turística. Esta é uma das hipóteses deste trabalho e que se pretende responder com a pesquisa empírica.

Para superar esta lacuna, sugere-se, para os próximos estudos na área da sazonalidade, análise detalhada de cada sector da oferta turística junto aos gestores das empresas e que estas entrevistas possam ocorrer no



período da época baixa de cada sector, que poderá ser determinada antes do início da investigação. Um dos resultados desta tese de mestrado aponta a época de pico e de baixa das actividades de cada sector, sendo esta uma ferramenta que poderá apoiar no desenvolvimento de novas investigações.

A gestão da sazonalidade, como referido anteriormente, passa pela análise dos elementos do sistema do turismo. Após identificar os *stakeholders* deste sistema, recomenda-se que cada um seja analisado para que a gestão da sazonalidade num destino turístico possa ser eficaz com o objectivo de atenuar os impactes negativos deste fenómeno. No caso do Algarve, outros estudos junto a procura, os residentes e junto as organizações/instituições públicas, por exemplo, poderiam complementar as informações fornecidas nesta investigação para que possa ser desenvolvido um plano de gestão da sazonalidade que seja coerente com as características do destino e que seja apoiada por todos os *stakeholders*. Assim, o plano poderá ter sucesso e a sazonalidade poderá ser gerida para que todos possam ter benefícios com a actividade do turismo durante todo o ano.

O sector cultural, conforme demonstrado no Capítulo 4 deste trabalho, é também uma área de estudo na qual a sazonalidade pode ser analisada. Os dados estatísticos fornecidos pelo Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR) e pelas Câmaras Municipais, referente ao número de entradas nos principais monumentos histórico/cultural do Algarve, comprovou que 45% das entradas foram realizadas nos meses da época alta do turismo. O desenvolvimento de estratégias capazes de gerir este fluxo anual pode ser tema de uma nova investigação. Recomenda-se esta análise pelo facto de que o turismo cultural, conforme os autores Witt *et al.* (1991), Baum e Lundtorp (1999), Baum e Hagen (1999), Jeffrey e Barden (1999), Commons e Page (2001) entre outros, pode vir a ser um aliado na gestão da sazonalidade nos destinos turísticos de ‘sol e praia’, por exemplo, por ajudar a distribuir o fluxo da procura durante o ano.

Apesar de certas limitações, a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho possibilitou o cumprimento dos objectivos estabelecidos e os resultados obtidos parecem introduzir um contributo para o estudo da sazonalidade junto a oferta turística. No entanto, espera-se que novas investigações possam vir a complementar este estudo. Os resultados obtidos e as análises realizadas são temas do próximo capítulo que abrange as etapas da fase de execução da pesquisa. A contribuição das conclusões desta investigação para o sector privado poderá ser estendido para o sector público. Recomenda-se que através do conhecimento mais detalhado da oferta existente no destino, novas acções políticas possam ser desenvolvidas para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo.

## 5.6 Conclusão

As etapas deste capítulo são introdutórias à fase seguinte de apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa empírica, juntamente com as análises realizadas. Neste aspecto, é importante conhecer os métodos e técnicas empregados na investigação para melhor compreensão dos resultados obtidos. Foi com este objectivo que este capítulo foi estruturado.

O método de investigação escolhido para o desenvolvimento do estudo foi o de Lakatos e Marconi, o qual é dividido em três fases e cada qual apresenta suas etapas/acções. Este método foi adoptado pela sua simplicidade e coerência no fluxo das etapas, são fáceis de serem seguidas e ao final tem-se uma investigação desenvolvida de forma eficiente.

A região do Algarve foi o local escolhido para a realização desta pesquisa empírica. Nesta, conforme demonstrado neste capítulo, a dimensão da oferta turística é incerta e por isso optou-se pelas empresas associadas a ATA e ao ACB, seleccionadas intencionalmente para comporem a amostra desta investigação. Estas duas associações foram escolhidas por estarem relacionadas com o produto MICE, o qual envolve actividades desenvolvidas fora da época alta do turismo. Assim sendo, acredita-se que as empresas relacionadas com o produto MICE possuem visão estratégica e têm a tendência para desenvolverem produtos e serviços que ajudem a atenuar os impactes negativos da sazonalidade do turismo.

Para conhecer quais são estas estratégias, sendo este um dos objectivos desta tese de mestrado, adoptou-se o questionário como instrumento de recolha de dados. O correio electrónico foi o método desta recolha. Os resultados, que serão apresentados no próximo capítulo, foram tratados com o auxílio do programa SPSS.

As estratégias adoptadas por cada um dos sete produtos característicos do turismo para a gestão da sazonalidade serão o objecto do próximo capítulo. Neste capítulo a ênfase foi em apresentar como chegou-se nestes resultados, quais foram os métodos e as técnicas adoptadas. Algumas limitações foram detectadas durante o desenvolvimento desta tese de mestrado. No entanto, as contribuições científicas deste trabalho foram os pontos fortes deste desafio. Estas poderão ser utilizadas pelo sector privado e público para o desenvolvimento de políticas estratégicas de gestão da sazonalidade, que sejam coerentes com a realidade da oferta turística do Algarve.

## **Capítulo 6 Análise e discussão dos resultados**

### **6.1 Introdução**

O levantamento bibliográfico realizado na primeira parte deste trabalho contribuiu para a análise dos resultados obtidos através da investigação com as empresas turísticas do Algarve. Estes resultados serão apresentados, analisados e discutidos neste capítulo para que, no capítulo seguinte, o trabalho possa ser concluído.

Seguindo as fases do Planeamento da Pesquisa de Lakatos e Marconi (1991; 155), figura 5.1, este capítulo abordará a fase de ‘execução da pesquisa’ que envolve os seguintes passos: recolha dos dados, elaboração dos dados, análise e interpretação dos dados, representação dos dados e conclusões e relatório da pesquisa.

As respostas obtidas foram analisadas, discutidas e representadas conforme a divisão do questionário: I - Identificação, II – Funcionamento e mercados, III – Emprego, IV – Sazonalidade do turismo na empresa e V – Sazonalidade do turismo no destino Algarve. Esta foi a abordagem escolhida para a discussão dos resultados para que, através desta, seja possível concluir a tese de mestrado.

Para além destas análises, cada um dos produtos característicos do turismo foi discutido separadamente, conforme os resultados obtidos. O objectivo desta secção é fornecer informações sobre cada um dos produtos característicos investigados para que possa ser possível sugerir estratégias de gestão da sazonalidade conforme a característica de cada produto.

O passo ‘relatório da pesquisa’ não será aqui discutido, visto ser este a própria edição de toda a tese de mestrado. Este capítulo apresenta os resultados da recolha dos dados demonstrando o alcance dos objectivos traçados para este estudo. Através dos resultados obtidos serão discutidas as hipóteses apresentadas no capítulo anterior. As informações deste capítulo servirão como base para as considerações finais desta tese de mestrado, a qual envolve as estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve.

### **6.2 Resultados do inquérito com a oferta turística**

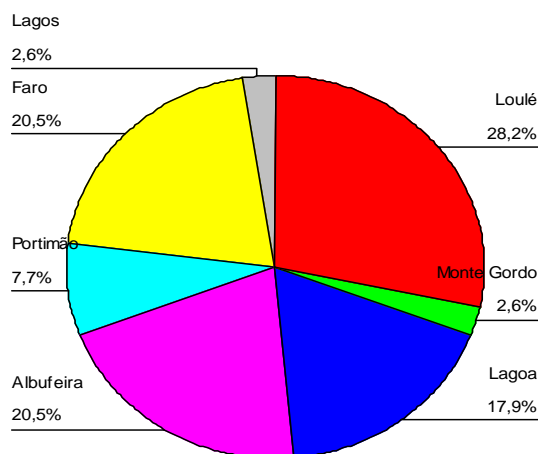
Os questionários desta investigação foram enviados por correio electrónico no dia 19 de Março de 2007 a todas as empresas componentes da amostra da investigação e reenviados no dia 28 de Março, devido a confirmação do apoio da Associação Turismo do Algarve no desenvolvimento deste trabalho. A intenção de anunciar este apoio foi de tentar sensibilizar os empreendedores a responder o questionário. Apenas três empresas receberam o questionário via fax, por não terem acesso ao correio electrónico.

No primeiro contacto, algumas empresas enviaram o inquérito respondido. A partir do dia 2 de Abril, os contactos foram realizados por telefone para conferência do recebimento do *e-mail* e caso o endereço

electrónico não foi o correcto, um novo *e-mail* foi enviado. Este tipo de contacto repetiu-se também nos dias 11 e 30 de Abril.

A amostra desta investigação foi composta por 116 empresas. Desta amostra, 33,62% responderam o inquérito, ou seja 39 empresas, até o mês de Maio de 2007, mês no qual foi finalizado o estudo empírico. Destas 39, conforme gráfico seguinte, onze empresas localizam-se no concelho de Loulé; oito em Albufeira; oito em Faro; sete em Lagoa; três em Portimão; uma em Monte Gordo e uma em Lagos. Foram sete concelhos abordados, dos quais três – Albufeira, Portimão e Loulé – foram responsáveis por quase 70% das dormidas no Algarve de 2004. (INE, 2004).

**Gráfico 6.1 Localização das empresas inquiridas**



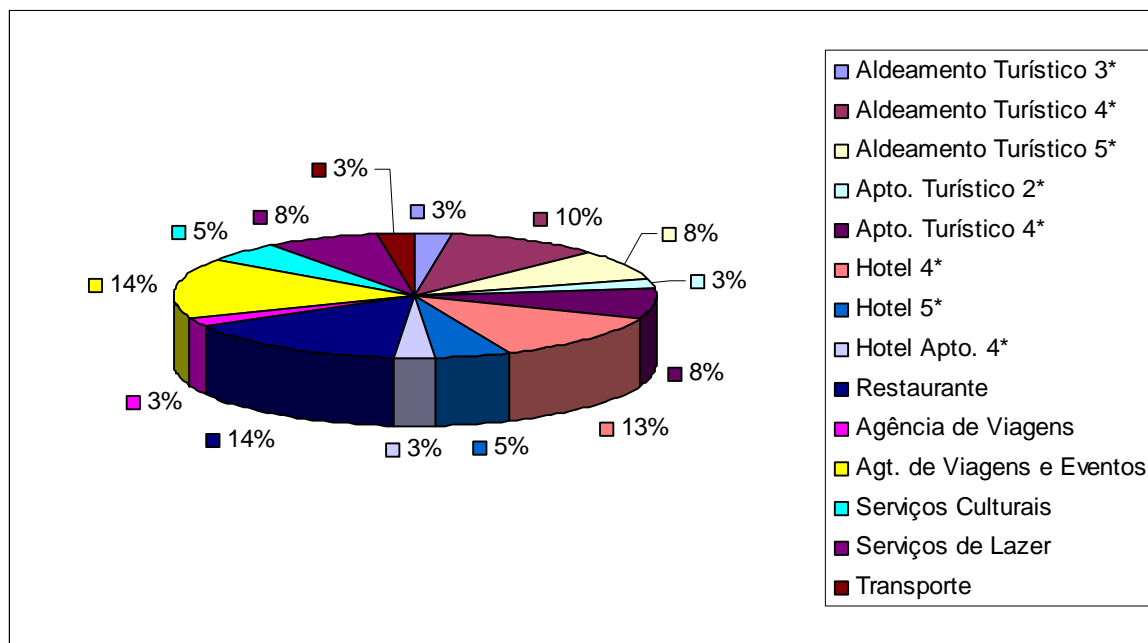
Fonte: elaboração própria.

O inquérito, conforme mencionado no Capítulo 5, foi dividido em cinco partes. A primeira faz referência à **Identificação** das empresas envolvendo questões sobre o nome da empresa, localização, ano de inauguração e tipologia. Dando seguimento aos resultados desta primeira parte, 15% das empresas entrevistadas foram inauguradas no ano de 2005; 10% em 2001 e 7% nos anos de 1986, 1992, 2002 e 2004. Segundo o ciclo de vida de Butler (figura 2.3), 1986 pode ser considerado o ano do início da fase de *Envolvimento* no turismo e 2001 a 2005 a fase de *Desenvolvimento*, onde surgem infra-estruturas adicionais do turismo e áreas definidas para esta actividade, proporcionadas pela promoção do destino. Também nesta fase a procura na época alta fica maior do que o número de habitantes e não há controlo do desenvolvimento. Nestes últimos dois anos o Algarve pode estar a ‘viver’ ainda a fase de *Desenvolvimento* como pode também estar a entrar na fase de *Consolidação*, na qual a maior parte da economia do destino provém do turismo.

Da amostra citada na tabela 5.2, responderam o questionário 20% das agências; 40% das unidades de alojamento; 31% da restauração; 50% das empresas de lazer; 100% das empresas de serviços culturais e 25%

das empresas de transporte. Ao subdividir as empresas conforme a tipologia, dentro da escala de 100% das empresas que responderam, tem-se que 10% foram aldeamentos turísticos de 4\*, 13% foram hotéis de 4\*, 14% foram restaurantes e 14% agências de viagens e eventos, conforme o gráfico seguinte:

**Gráfico 6.2 Tipologia das empresas inquiridas**



Fonte: elaboração própria.

O estudo das estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve envolve as empresas representantes dos sete produtos característicos do turismo: alojamento, restauração, transporte, agências de viagens, serviços culturais, serviços de recreação e lazer e outras. Conforme discutido na secção 5.3 do capítulo anterior, as empresas classificadas como 'outras' nesta investigação, são empresas prestadoras dos serviços de organização de eventos, mas também com actividade de agência de viagens. Desta forma, as empresas identificadas como 'agências de viagens e eventos' podem ser tanto representantes do tipo 'outras' como do tipo 'agência de viagens'. Quanto ao alojamento, a distinção pela classificação de cada um pôde fornecer informações relevantes em algumas questões, por isso a consideração da categoria em certas análises.

Durante a análise dos resultados, as empresas do tipo agência de viagem e agência de viagens e eventos apresentaram as mesmas respostas. Nestas, optou-se por unir estas empresas e informar apenas como 'agências'. Assim, nas próximas secções, quando mencionado 'agências' está a fazer referências a todas as empresas de viagens e de viagens e eventos. Nos casos em que cada um dos produtos característicos possuiu respostas diversificadas, foi considerado a resposta de cada um separadamente, assim como no caso do alojamento.

### 6.2.1 Funcionamento e mercados

A segunda parte do questionário, Funcionamento e mercados, envolveu questões sobre o fluxo das actividades da empresa, sobre os clientes e sobre a forma de divulgação. Das empresas que responderam o questionário, 87% funcionam durante todo o ano. Somente um alojamento abre de Março a Novembro; uma empresa de serviços culturais que fecha em Agosto; uma agência de viagens e eventos que abre de Janeiro a Outubro; uma empresa de serviços de lazer que abre de Abril a Outubro; e uma empresa de transporte que funciona de Março a Outubro, conforme apresentação da tabela seguinte.

**Tabela 6.1 Funcionamento das empresas inquiridas**

	Todos os meses	Jan. a Out.	Março a Out.	Março a Nov.	Abril a Out.	Fecha Agosto
Aldeamento Turístico 3*	0	0	0	1	0	0
Aldeamento Turístico 4*	4	0	0	0	0	0
Aldeamento Turístico 5*	3	0	0	0	0	0
Apto. Turístico 2*	1	0	0	0	0	0
Apto. Turístico 4*	3	0	0	0	0	0
Hotel 4*	5	0	0	0	0	0
Hotel 5*	2	0	0	0	0	0
Hotel Apto. 4*	1	0	0	0	0	0
Restaurante	6	0	0	0	0	0
Agência de Viagens	1	0	0	0	0	0
Agt. de Viagens e Eventos	5	1	0	0	0	0
Serviços Culturais	1	0	0	0	0	1
Serviços de Lazer	2	0	0	0	1	0
Transporte	0	0	1	0	0	0

Fonte: elaboração própria.

A empresa dos serviços culturais que não funciona em Agosto, mês da época alta, não depende directamente do turismo, é uma empresa na qual suas actividades são mais frequentes durante os outros meses do ano para o público de eventos e residentes. Uma das empresas de serviços de lazer e a empresa de transporte também não funcionam durante todo o ano. Estas são empresas que dependem directamente do turismo e optaram por funcionar somente nos meses em que o número de turista na região é maior, assim como o aldeamento turístico de 3\* e uma das agências de viagens e eventos.

Cada tipo de questionário inquiriu sobre a taxa de ocupação/vendas para cada mês do ano. De entre as empresas inquiridas, seis delas não quiseram responder a esta questão, sendo assim, os resultados foram compostos por 33 respostas.

A taxa de ocupação/venda média de Janeiro a Junho, para todos os produtos característicos do turismo, situou-se entre 1 a 10%. Em Julho e Agosto, a maioria das empresas identificou a taxa de ocupação/venda

entre 91 a 100%. Nos meses de Setembro a Dezembro a taxa de ocupação/venda para a maioria das empresas inquiridas voltou a ser entre 1 a 10%.

A análise da taxa de ocupação/venda por mês foi verificada por tipo de produto característico, divididos em: alojamento, restauração, agências, serviços culturais, serviços de lazer e transporte. Os resultados desta questão podem ser verificados na tabela seguinte, a qual apresenta a taxa de ocupação/venda média para cada mês do ano de 2006, conforme informações cedidas pelos inquiridos.

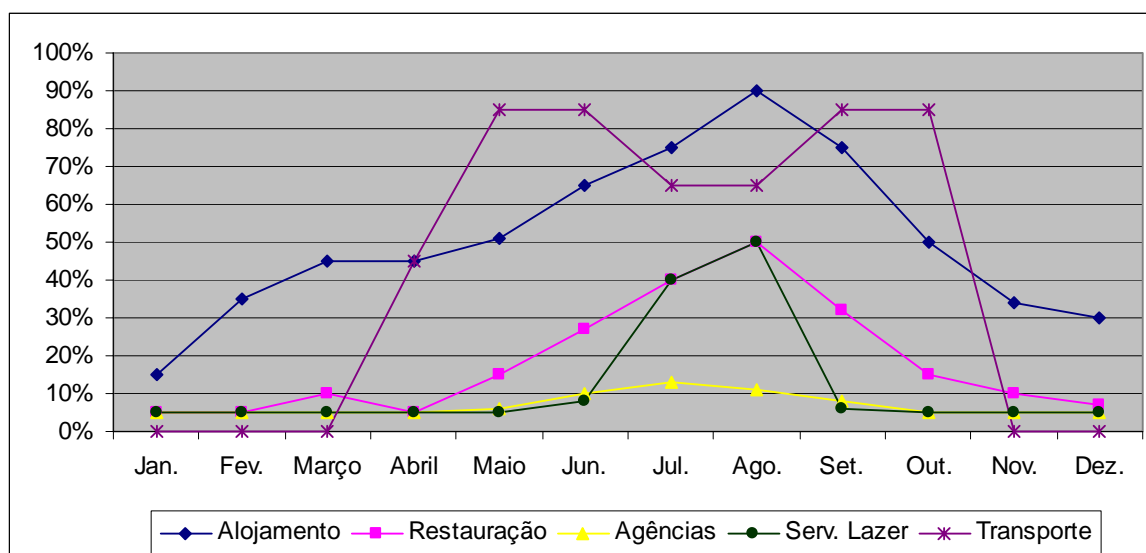
**Tabela 6.2 Taxa de ocupação/venda das empresas inquiridas**

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Alojamento	15%	35%	45%	45%	51%	65%	75%	90%	75%	50%	34%	30%
Restauração	5%	5%	10%	5%	15%	27%	40%	50%	32%	15%	10%	7%
Agências	5%	5%	5%	5%	6%	10%	13%	11%	8%	5%	5%	5%
Serv. Lazer	5%	5%	5%	5%	5%	8%	40%	50%	6%	5%	5%	5%
Transporte	-	-	-	45%	85%	85%	65%	65%	85%	85%	-	-

Fonte: elaboração própria.

Os gestores das empresas de serviços culturais não disponibilizaram a informação sobre a taxa de ocupação/vendas por mês, desta forma, este tipo de serviço não se encontra na tabela, assim como no gráfico seguinte, o qual apresenta o fluxo das actividades de cada tipo de empresa por mês. No entanto, o fluxo das actividades deste sector foi discutido no Capítulo 4, quando verificada a entrada nos principais monumentos do Algarve. O gráfico 4.10 comprovou a sazonalidade deste sector nos últimos três anos.

**Gráfico 6.3 Taxa de ocupação/venda das empresas inquiridas**



Fonte: elaboração própria.

Este gráfico apresenta a flutuação das vendas durante o ano de 2006, o que demonstra que todos os produtos característicos do turismo da região do Algarve são sazonais. No entanto, a época alta pode variar de um

serviço para o outro, como por exemplo, o mês com a maior taxa de ocupação do alojamento foi em Agosto e dos serviços de transporte foi em Maio, Junho, Setembro e Outubro. Porém, a empresa representante dos serviços de transporte nesta investigação, empresa de cruzeiros marítimos, pode não servir de exemplo à todas as empresas deste sector, ou seja, o fluxo das actividades das empresas do produto característico transporte de viajantes pode ser diferente do representado no gráfico.

Este gráfico **responde parcialmente a terceira hipótese (H3)** identificada no Capítulo 5 deste trabalho, de que as empresas prestadoras de serviços dos sete produtos característicos do turismo, possuem diferentes períodos para a época alta. Os três meses da época alta do alojamento e da restauração foram os meses de Julho, Agosto e Setembro. Para as agências e as empresas de serviços de lazer os meses com fluxo maior de vendas foram Junho, Julho e Agosto. A empresa de transporte teve a época alta nos meses de Maio, Junho, Setembro e Outubro. A época baixa foi a mesma para todos os produtos característicos: Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro.

Através da Taxa de Sazonalidade, método de mensuração discutido no Capítulo 3 deste trabalho, pôde-se calcular a taxa para cada produto característico, verificando-se quais destes produtos são os mais e os menos sazonais.

**Tabela 6.3 Taxa de Sazonalidade das empresas inquiridas**

TAXA DE SAZONALIDADE = MESES DE ALTA/TOTAL ANUAL X 100						
	Mês 1 Alta	M2A	M3A	TT Alta	TT anual	TS
Alojamento	75	90	75	240	610	39,344262
Restauração	40	50	32	122	221	55,20362
Agências	10	13	11	34	83	40,963855
Serviço Lazer	8	40	50	98	144	68,055556
Transporte	85	85	85	255	515	49,514563

Fonte: elaboração própria.

O método da Taxa de Sazonalidade permite verificar que o serviço menos sazonal é o alojamento, seguido pelas agências, onde 40% da taxa de ocupação/vendas são realizadas nos meses da época alta de cada actividade. Os serviços mais sazonais são os prestados pelas empresas de lazer, onde 68% das vendas acontecem nos meses da época alta desta actividade, seguidos pelas empresas de restauração, onde 55% das vendas acontecem somente nos meses de Julho, Agosto e Setembro.

Dentro do produto alojamento, as respostas a esta questão foram separadas por tipo, assim, determinou-se a taxa de sazonalidade para cada um, de acordo com as informações dos gestores. Assim, no caso desta investigação, os hotéis-apartamentos foram os mais sazonais com 45% das vendas na época alta, seguido pelos aldeamentos turísticos (40%), os apartamentos turísticos (38%) e os hotéis (36%). Os aldeamentos turísticos foram os mais sazonais no gráfico 4.8 deste trabalho, o que pode representar um melhoramento deste segmento perante os restantes.



O motivo da visita foi identificado no estudo de caso de Lundtorp *et al.* (1999; 49-68) (estudo de caso I, Capítulo 3) como sendo um dos factores na gestão da sazonalidade. Desta forma, este foi um dos itens discutidos no inquérito para conhecer o perfil dos clientes predominantes em cada mês, de cada empresa, durante os doze meses do ano de 2006. Cada empreendedor escolheu um de entre os seis tipos especificados – MICE, desporto, cultural, sol e praia, visita a amigos e familiares e turista sénior – para informar o predominante em cada mês. Cinco empresas informaram ‘não funcionar’ em determinados meses do ano, indicando apenas a motivação nos meses de funcionamento e duas empresas assinalaram que não era possível distinguir o motivo predominante da visita por mês.

A análise desta questão com todas as empresas, sem as diferenciar por actividade, informou a tipologia predominante dos visitantes em cada mês: Janeiro e Dezembro – turista sénior; Fevereiro, Março, Abril e Novembro – turista de desporto; e Maio a Outubro – turista de ‘sol e praia’.

O motivo da visita pode não ser igual para todas as empresas. Desta forma, cruzou-se os dados entre ‘tipo de oferta’ e ‘motivação predominante por mês’, para chegar na informação da tabela seguinte.

**Tabela 6.4 Motivo da visita por mês das empresas inquiridas**

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Alojamento	3ª	D	D	D	SP	SP	SP	SP	SP	D	D	3ª
Restauração	3ª, R	3ª, R	3ª, R	SP, R	SP	SP	SP	SP	SP	M, SP	M,D,R	M,D, R
Agência Viagem	D	D	D	D	D	SP	SP	SP	SP	D	D	D
Viagem e Eventos	M	M	M	M	M	SP	SP	SP	M	M	M	M
Serv. Cultural	R	R	R	C	C	C	C	-	C	R	R	R
Serv. Lazer	R, 3ª	R, M	R, M	SP	SP	SP	SP	SP	SP	SP	M, R	M, 3ª
Transporte	-	-	-	SP	SP	SP	SP	SP	SP	SP	-	-

Legenda: 3ª - turista sénior; R – residentes; D – turista de desporto; M – turista de eventos; SP – turista de sol e praia; e C – turista cultural.

Fonte: elaboração própria.

A tabela 6.4 apresenta a principal tipologia da visita por mês para cada oferta turística. Na época alta o motivo ‘sol e praia’ predominou em todos os tipos, com excepção das empresas de serviços culturais. Os turistas seniores são os maiores utilizadores dos serviços de alojamento, restauração e serviços de lazer durante o mês de Janeiro. Nos restantes meses da época baixa predominam os residentes, o turista de desporto e o turista de eventos. O consumo dos produtos característico do turismo pelo tipo de visitante foi discutido na secção 1.3 deste trabalho. Através da análise da figura 1.5 com a tabela 6.4 pode-se verificar que o turista de sol e praia é um turista de massa organizado ou massa individual, pois usufrui da oferta turística global. Para definir a relação entre os restantes visitantes e o conjunto dos produtos característicos devem ser realizados estudos específicos, para ser possível quantificar e relacionar cada um.

O motivo ‘desporto’, com a forte influência do golfe, vem aos poucos ganhando destaque nesta região, conforme notícia divulgada pelo Observatório do Algarve (Observatório do Algarve, 2006). O produto MICE é um forte atractivo nos meses de Novembro e Dezembro, onde o turista de eventos está presente em diversos serviços – restauração, agências de viagens e eventos e serviços de lazer. Entretanto, o número de vezes no qual esta motivação foi citada nos questionários, não conseguiu ser superior ao número de vezes do motivo ‘desporto’ e ‘sénior’, sendo assim, no mês de Novembro prevaleceu o motivo desporto enquanto que no mês de Dezembro foi o sénior.

Os produtos característicos do turismo, através da análise destes resultados, possuem segmentos de mercado diferentes. Cada tipo de empresa consegue atrair determinados visitantes, principalmente na época baixa, o que **refuta a hipótese 5 (H5) parcialmente**, pois o segmento predominante na época baixa não é o mesmo segmento atraído por todos os produtos característicos do turismo. Desta forma, é possível distinguir três lados deste cenário: (i) a promoção do Algarve na época baixa não está a ser direccionada a um segmento de mercado em especial; (ii) a diversidade dos segmentos de mercado atraídos na época baixa são coerentes com a diversidade da oferta existente nesta época do ano; (iii) o destino Algarve poderia determinar para cada época do ano qual o segmento que deverá atingir, assim, a oferta existente conhecerá o seu público e novos produtos coerentes com o segmento alvo poderão ser desenvolvidos.

A análise da estada média dos estrangeiros e nacionais tanto na época baixa como na época alta compreende uma outra maneira de visualizar o segmento ideal para atrair em cada época do ano. Nesta investigação, a estada média dos nacionais na época alta foi de seis dias, já na época baixa ficou em dois dias. Para os estrangeiros, a estada média na época alta foi igual a da época baixa, sete dias. O que comprova a necessidade de continuar a valorizar os turistas estrangeiros da região do Algarve. Segundo os dados da tabela 1.1, os nacionais da época baixa são os residentes da região que moram próximo (50 a 200km do destino). Para atenuar a sazonalidade no período da época baixa, convém atrair visitantes que moram a mais de 200km do destino, aumentando a permanência deste e ampliando o consumo de produtos e serviços.

Para a promoção dos serviços oferecidos pelas empresas é comum o uso de alguma forma de divulgação ou comercialização. A fim de conhecer a forma mais utilizada por estas empresas, colocou-se a questão com algumas opções: ao balcão, através das operadoras de turismo nacionais e internacionais, anúncios publicitários, pela agência de viagens ou pelo alojamento, através do Algarve *Convention Bureau* (ACB), do *website* da empresa, do *website* da Região de Turismo do Algarve (RTA) ou através da participação em feiras e outros eventos promocionais.

O *website* da própria empresa foi o mais citado pelos inquiridos: 79% disseram utilizar desta forma com frequência, seguido pelas operadoras internacionais e operadoras nacionais. A forma de divulgação menos utilizada foi a promoção pelo ACB e pelo *website* da RTA. No entanto, cada produto característico do turismo apontou uma forma de promoção mais frequente, conforme tabela dos resultados desta questão.

**Tabela 6.5 Forma de divulgação das empresas inquiridas**

	BALCÃO	OPE. NAC.	OPE. INTER.	ANÚNCIO	AGT HTL	ACB	SITE EMPRESA	SITE RTA	FEIRAS
Alojamento	3	3	3	2	3	1	3	1	3
Restauração	2	2	2	3	2	1	3	1	2
Agência Viagem	3	3	3	1	1	1	3	2	1
Viagem e Eventos	1	1	3	2	1	2	3	1	3
Serviços Culturais	1	2	2	3	2	2	3	2	2
Serviços Lazer	3	3	3	3	3	2	3	2	2
Transporte	2	3	3	3	3	3	3	1	3

Legenda: 1 – não utilizada; 2 – pouco utilizada; 3 – utilizada com frequência.

Fonte: elaboração própria.

De entre os mais utilizados pelo alojamento estão as operadoras de turismo internacional e as agências de viagens. Este tipo de oferta afirmou não utilizar o ACB. Os gestores dos restaurantes afirmaram utilizar com mais frequência o *site* da própria empresa e a menos utilizada foi o ACB e o *site* da RTA. Para os empreendedores das agências a forma de comercialização mais utilizada é através das operadoras de turismo internacionais e do *site* da própria agência, sendo que a forma não utilizada é a promoção através do alojamento. Os serviços culturais utilizam com mais frequência os anúncios publicitários e o *site* da empresa para sua promoção, assim como os empresários dos serviços de lazer. O gestor da empresa de transporte informou utilizar todas as formas de promoção, com exceção o *site* da RTA.

Nesta questão, pode-se notar uma divergência, pois as empresas escolhidas para compor a amostra desta investigação foram identificadas através das duas formas mais indicadas como ‘não utilizadas’ pelas empresas inquiridas: *site* da RTA e o ACB. Tanto no *website* da RTA como no *website* do ACB há a divulgação destas empresas. Neste aspecto, pode-se verificar dois cenários: ou a RTA e o ACB não relatam sobre a divulgação das empresas nos seus *websites* e assim os empresários os desconhecem ou as empresas não acreditam na eficácia destes *websites* na atracção de clientes.

Fazendo parte também desta fase do inquérito, foi questionado sobre qual a importância, entre nada relevante a muito relevante, dos seguintes itens: preço, diversificação dos produtos, atendimento, imagem, animação, associação com o alojamento ou agência de viagem, qualidade do produto, limpeza e segurança do empreendimento. Apenas uma empresa não respondeu esta questão.

De entre estes itens os considerados muito relevantes nos empreendimentos foram: atendimento, imagem, qualidade do produto e a limpeza. O item preço é relevante para as agências, para os serviços de lazer e para o alojamento, para os restantes este item não é relevante mas também não é nada relevante.

O item considerado nada relevante pelas empresas foi a associação com o alojamento ou agência de viagem. A restauração, serviços culturais e as empresas de transporte não vêm vantagens quando são associadas ao alojamento ou a agência de viagens. Entende-se por ‘associadas’ as empresas localizadas junto ao

alojamento, como os restaurantes que funcionam dentro dos hotéis, ou as empresas de serviços culturais e serviços de lazer que funcionam com o apoio promocional das agências.

A qualidade, o atendimento e a imagem da empresa são itens que devem ser valorizados durante todo o ano. Nesta questão, os empresários demonstraram interesse nestes itens, o que pode justificar a preocupação em ter a oferta com o mesmo padrão de qualidade independente da época do ano.

### 6.2.2 Emprego

O inquérito desenvolvido à oferta turística contemplou questões sobre o emprego, por ser uma das consequências da sazonalidade do turismo. O emprego foi o tema de várias investigações realizadas por pesquisadores como Lundtorp *et al.* (1999), Butler (2001), Flognfeldt (2001), Commons e Page (2001), Nadal *et al.* (2004), Andriotis (2005), entre outros discutidos no Capítulo 3 deste trabalho. Nesta etapa, foi questionado sobre o fluxo dos funcionários, sobre a faixa etária e sobre o nível de instrução.

O aumento do quadro de funcionários das empresas turísticas varia conforme a actividade de cada uma, entretanto, quando questionado sobre em qual mês aumenta-se o número de funcionários, a maioria respondeu Abril como o principal, conforme demonstrado na tabela 6.6. Para o alojamento, a maioria contrata funcionários a partir do mês de Abril, sendo que o alojamento tipo aldeamento turístico 4\* apontou o mês de Maio como o principal e os hotéis 5\* responderam que em Junho acontecem as contratações para a época alta.

Nos serviços de transporte a contratação acontece em Maio e nos restaurantes e serviços de lazer a contratação é no mês de Julho. Nos restantes serviços, culturais e agências, a maioria respondeu que não há variação no número de funcionários durante o ano.

No final da época alta do turismo, muitas empresas libertam-se de alguns dos funcionários contratados para esta época. Na questão sobre o mês em que a empresa diminui o quadro de funcionários, o mês de Outubro foi o mais indicado, seguido pelo mês de Novembro. As empresas de serviços de lazer apontaram o mês de Setembro como o principal na alteração deste quadro. Estas informações podem ser visualizadas na tabela 6.6, a qual aponta por produto característico do turismo os meses de contratação e de despedimento.

**Tabela 6.6 Fluxo dos funcionários das empresas inquiridas**

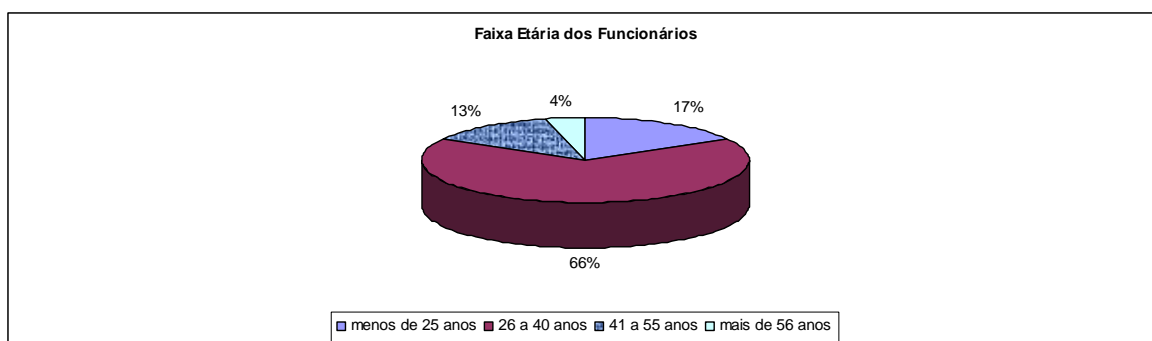
	Mês em que aumenta o nº de funcionários						Mês em que diminui o nº de funcionários					
	Não varia	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Não varia	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Alojamento	2	2	8	4	3	1	2	0	3	7	7	1
Restaurantes	1	1	1	0	1	2	1	0	0	3	2	0
Agências	4	0	2	1	0	0	4	0	0	1	2	0
Serviços Culturais	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Serviços de Lazer	0	0	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0

Transporte	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

Fonte: elaboração própria.

Foi questionado sobre a faixa etária dos funcionários para cada tipo de empresa. Na grande maioria, a faixa etária ficou entre 26 a 40 anos. O gráfico 6.4 apresenta a percentagem de vezes na qual cada faixa etária foi indicada.

**Gráfico 6.4 Faixa etária dos funcionários das empresas inquiridas**



Fonte: elaboração própria.

Quando analisado pelo tipo de oferta, é possível verificar que apenas nos serviços de lazer a maioria dos funcionários têm menos de 25 anos e as agências, de entre os produtos característicos, possuem a maior concentração de funcionários com mais de 56 anos, conforme a tabela 6.7.

**Tabela 6.7 Faixa etária dos funcionários das empresas inquiridas**

	MENOS DE 25 ANOS	26 A 40 ANOS	41 A 55 ANOS	MAIS DE 56 ANOS
Alojamento	18%	49%	26%	7%
Restauração	15%	64%	19%	2%
Agências	3%	78%	8%	11%
Serviços Culturais	4%	87%	9%	0%
Serviços Lazer	60%	23%	13%	4%
Transporte	0%	100%	0%	0%

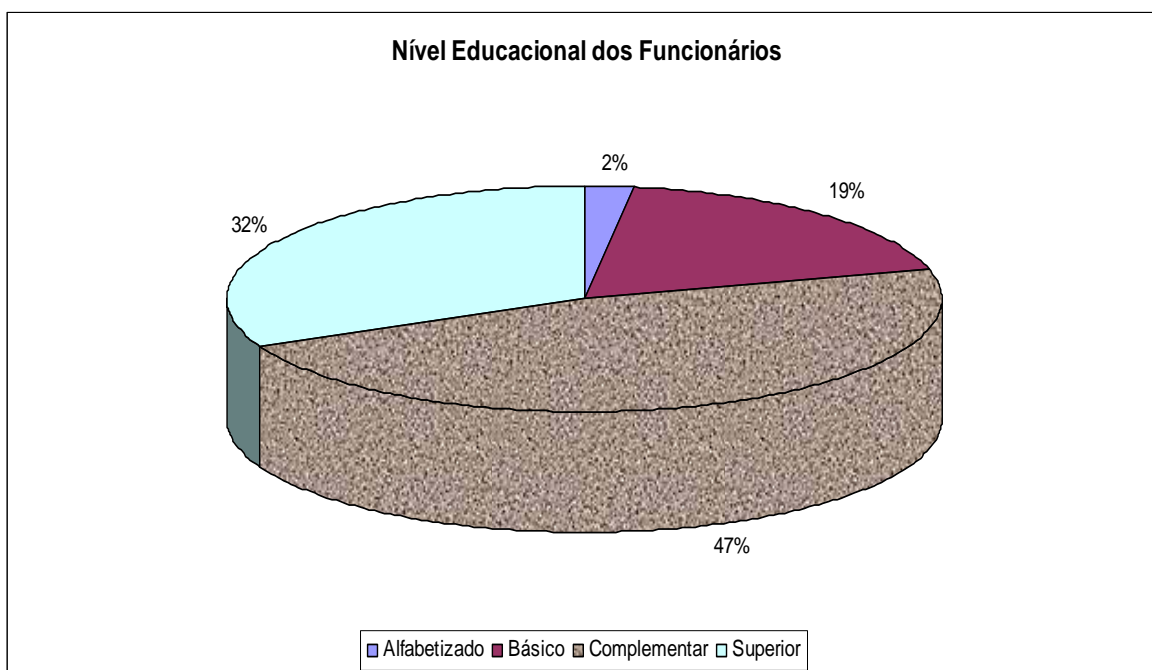
Fonte: elaboração própria.

A faixa etária pôde ser analisada juntamente com o nível de instrução dos funcionários de cada empresa. Para tanto, foi questionado sobre a percentagem de funcionários nos níveis: apenas alfabetizado, nível de ensino básico, ensino complementar e ensino superior. O nível de ensino complementar corresponde à maioria dos funcionários da oferta turística, conforme o gráfico 6.5.

Sendo assim, ao associar a informação da faixa etária com o nível de instrução, pode-se dizer que os funcionários das empresas turísticas possuem, na maioria, o perfil com idade inferior a 40 anos e com ensino complementar, e alguns destes com ensino superior. Para o estudo da sazonalidade do turismo, seria uma

mais valia ter estes dados por mês, assim, seria possível ter o perfil dos funcionários da época alta e da época baixa. O perfil identificado nesta investigação pode representar os funcionários da época alta, quando as empresas possuem o quadro completo dos colaboradores.

**Gráfico 6.5 Nível de instrução dos funcionários das empresas inquiridas**



Fonte: elaboração própria.

O nível educacional, quando verificado pelo tipo de empresa, demonstra que os serviços culturais, seguidos pelas agências, possuem a maior concentração de mão-de-obra com ensino superior. Os funcionários com ensino básico, de entre os sete produtos característicos, estão mais concentrados nos produtos tipo alojamento seguido pelos serviços de lazer, conforme resultado apresentado na tabela seguinte.

**Tabela 6.8 Nível de instrução dos funcionários das empresas inquiridas**

	ALFABETIZADO	BÁSICO	COMPLEMENTAR	SUPERIOR
Alojamento	2%	38%	45%	15%
Restauração	9%	28%	33%	30%
Agências	0%	5%	50%	45%
Serviços Culturais	0%	11%	18%	71%
Serviços Lazer	2%	30%	58%	10%
Transporte	0%	0%	80%	20%

Fonte: elaboração própria.

Ao associar as informações da época de contratação e despedimento com a informação sobre a faixa etária e sobre o nível educacional para cada produto característico do turismo, temos, aproximadamente, o perfil dos funcionários de cada área: alojamento – entre 26 a 40 anos com ensino complementar e cinco meses sem trabalho; restauração – entre 26 a 40 anos com ensino complementar e nove meses sem trabalho; agências –

entre 26 a 40 anos com ensino complementar e com trabalho durante todo o ano; transporte – entre 26 a 40 anos com ensino complementar e seis meses sem trabalho; serviços culturais – entre 26 a 40 anos com ensino superior e com trabalho durante todo o ano; e serviços de lazer – menores de 25 com ensino complementar e nove meses sem trabalho.

Os gestores dos serviços de lazer, para não terem prejuízos com o factor ‘emprego’, podem adoptar a estratégia recomendada por Flognfeldt (2001; 113): contratação de estudantes. O perfil dos funcionários deste sector permite que os estudantes passem nove meses na escola e nos meses da época alta possam ser contratados pelas empresas.

No item III do questionário aplicado nesta investigação, os resultados demonstraram que as agências e os serviços culturais são as empresas que menos alteram o número de funcionários durante o ano e são também as que mais possuem trabalhadores com mais de 56 anos. O que demonstra que nestas empresas deve haver um plano de carreira, onde o funcionário pode ter perspectivas de crescimento/melhoramento de cargo, o que ajuda a manter o grau de qualidade dos serviços, do atendimento e da imagem da empresa no mercado turístico. As agências possuem a segunda menor taxa de sazonalidade (tabela 6.3). O contrário foi verificado nas empresas de serviços de lazer, as quais possuem a maior taxa de sazonalidade, verificando-se a **validade da hipótese 6 (H6)**, pois o emprego temporário é proporcional ao elevado índice da taxa de sazonalidade, ou seja, quanto mais a empresa é sazonal mais há contratação temporária.

### **6.2.3 A sazonalidade do turismo na empresa**

Anteriormente do início das questões sobre a sazonalidade do turismo, item IV do questionário, foi questionado sobre a adopção ou não de estratégias para a gestão da sazonalidade do turismo pelas empresas. Das 39 empresas que responderam, 33 disseram adoptar estratégias. Das empresas que responderam negativamente, duas são unidades de alojamentos, uma restauração, uma agência de viagem, uma agência de viagem e eventos e uma empresa de serviços de lazer. Esta resposta **comprova a hipótese 1 (H1)** deste trabalho, de que a maioria das empresas prestadoras dos serviços turísticos, quando localizadas num destino turístico sazonal, utiliza estratégias para gestão da flutuação dos clientes durante o ano.

Os gestores que responderam positivamente a esta pergunta, puderam seguir para a próxima questão que solicitava a ordenação das estratégias adoptadas pela empresa para a gestão da sazonalidade. Foram indicadas oito estratégias, das quais os gestores puderam assinalar as quatro principais estratégias por ordem de importância.

Algumas estratégias foram mais indicadas do que outras. Por ordem do número de vezes indicadas, da mais votada à quarta menos votada, tem-se: ‘desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado’, ‘flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa’, ‘uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa’ e ‘melhoria dos serviços, através da oferta de produtos com mais atributos’.

Esta questão pode ter outra interpretação caso as respostas sejam analisadas pelo número de vezes em que apareceram em cada posição. A estratégia ‘desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado’ foi apontada como a principal estratégia adoptada em primeiro lugar pelas empresas turísticas. A estratégia de ‘melhoria dos serviços, através da oferta de produtos com mais atributos’ foi apontada como a principal estratégia adoptada em segundo lugar, em terceiro a estratégia de ‘associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado’ e em quarto a estratégia ‘uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa’. Para compreender as estratégias mais adoptadas em primeiro, segundo, terceiro e quarto lugar por cada produto característico, segue a tabela 6.9 com o resultado desta questão.

**Tabela 6.9 Estratégias adoptadas pelas empresas inquiridas**

	1º	2ª	3ª	4ª
Alojamento	Desenvolvimento de novos produtos/ Flexibilização dos preços	Melhoria dos serviços	Associação com outros produtores	Uso das tecnologias da informação
Restauração	Desenvolvimento de novos produtos	Contratação de mão-de-obra especializada/ Uso das tecnologias da informação	Melhoria dos serviços	Associação com outros produtores
Viagem e Eventos	Desenvolvimento de novos produtos	Flexibilização dos preços	Desenvolvimento de pesquisas de mercado	Uso das tecnologias da informação
Serviços Culturais	Desenvolvimento de novos produtos/ Melhoria das instalações	Contratação de mão-de-obra especializada	Associação com outros produtores/ Melhoria dos serviços	Uso das tecnologias da informação
Serviços Lazer	Melhoria das instalações	Desenvolvimento de pesquisas de mercado/ Melhoria dos serviços	Associação com outros produtores	Desenvolvimento de novos produtos
Transporte	Flexibilização dos preços	Melhoria dos serviços	Desenvolvimento de pesquisas de mercado	Uso das tecnologias da informação

Fonte: elaboração própria.

As oito estratégias citadas nesta questão estão entre as estratégias mais citadas nos artigos científicos sobre sazonalidade do turismo analisados e discutidos na Parte I deste trabalho. Os resultados obtidos são coerentes com a realidade do destino Algarve. O alojamento, por exemplo, utiliza a flexibilização do preço da tarifa balcão de acordo com a época do ano – comprovado pelo gráfico 4.9. A estratégia de desenvolvimento de novos produtos é também adoptada pelo alojamento, principalmente relacionado com o produto golfe e evento. O número de alojamento cresce a cada ano, por isso uma das formas de manter a competitividade é através da melhoria dos serviços ou através da associação com as operadoras de turismo ou agências de viagens para locação dos quartos durante certas épocas do ano, garantindo a ocupação do empreendimento. O uso das tecnologias da informação é uma das ferramentas adoptadas pelo alojamento para a divulgação do empreendimento, podendo ser verificado pelas respostas obtidas no item dos meios utilizados para comercialização/divulgação das empresas, onde 85% dos alojamentos entrevistados disseram utilizar o *website* da empresa para a divulgação.



A segunda estratégia mais apontada pelos gestores das empresas foi referenciada e criticada no boletim anual da Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA, 2006). Segundo este boletim, o facto das empresas estarem a adoptar a estratégia de redução de preços dos produtos e serviços, fazem com que diminua o grau de competitividade, estimulando o turismo de massa.

A estratégia de ‘desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos’ foi citada pelas agências de viagens e eventos, pelas empresas prestadoras dos serviços de lazer e transporte. Seria conveniente que esta estratégia fosse adoptada por todas as empresas, anterior a estratégia de desenvolvimento de novos produtos. Segundo Kotler *et al.* (1999; 109), é preciso definir o mercado, segmentá-lo e desenvolver produtos coerentes com suas necessidades e expectativas.

Os resultados apontados na tabela 6.9 **comprovam a hipótese 2 (H2)** deste trabalho, de que os diferentes tipos de empresas turísticas – prestadoras de serviços dos sete produtos característicos do turismo – adoptam diferentes estratégias para a gestão da sazonalidade. Cada empresário citou as quatro principais estratégias que ajudam a atenuar a sazonalidade do turismo na empresa e estas estratégias, dependendo do sector, correspondem a necessidade de cada empresa, sendo diferente para cada produto.

Nos estudos realizados sobre a sazonalidade do turismo, BarOn (1975), Baum e Lundtorp (1999), Butler (2001), Nadal *et al.* (2004), entre outros, apontaram a existência de quatro principais causas deste fenómeno: natural, institucional, pressão social e factor económico. Na questão formulada para conhecer a ordem das principais causas da sazonalidade em cada uma das empresas inquiridas, adicionou-se a causa promocional. Esta causa não foi apontada na Parte I deste trabalho, no entanto, na fase de pré-teste do questionário desta investigação, alguns gestores sugeriram esta possibilidade.

As causas naturais foram as principais responsáveis pela sazonalidade do turismo nas empresas. Ao analisar este resultado pelo número total das respostas, a causa económica foi mais indicada como a quinta causa. No entanto, quando questionado sobre qual seria a terceira causa da sazonalidade do turismo, a causa económica foi a mais citada por 26% dos inquiridos, seguida pela causa social que obteve 23% das respostas, por isso a dupla pontuação à causa económica, conforme tabela seguinte.

**Tabela 6.10 Causas da sazonalidade nas empresas inquiridas**

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	1º	52%
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	2º	44%
Causas promocionais (promoção dos produtos pela empresa)	4º	36%
Causas sociais (costumes e tradição)	5º	34%
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, taxa cambial)	3º	26%
	5º	31%

Fonte: elaboração própria.

Para as empresas de restauração, a causa da flutuação do número de visitantes durante o ano, está relacionada com os factores institucionais como o calendário de férias escolares. Seguem esta mesma opinião as agências de viagens e eventos e as empresas dos serviços culturais. Para estas empresas o agente da sazonalidade do turismo é a época das férias, seguido pelo factor económico que corresponde a indisponibilidade financeira para o consumo em outras épocas do ano, conforme informações da tabela seguinte.

**Tabela 6.11 Causas da sazonalidade por tipo de empresa inquirida**

	NATURAL	INSTITUCIONAL	PROMOCIONAL	SOCIAL	ECONÓMICA
Alojamento	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Restauração	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Agência Viagem	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Viagem e Eventos	3 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
Serviços Culturais	3 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
Serviços Lazer	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Transporte	1 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>

Fonte: elaboração própria.

A causa económica, discutida anteriormente, é apontada como o segundo factor causador da sazonalidade pelas agências de viagens e eventos, pelas empresas de serviços culturais e pela empresa de transporte. Para as empresas de restauração, a causa natural vem apenas em quarto lugar, pois a falta de promoção e o costume e tradição das pessoas são mais influentes na decisão de utilizar este produto nas diversas épocas do ano.

As empresas inquiridas, por estarem em sectores de actividades distintas, detêm serviços nos quais consideram essenciais à atracção de visitantes na época baixa e intermédia. Para conhecer estes serviços, cada uma das empresas respondeu quais são os três principais serviços capazes de influenciar na atenuação da sazonalidade do turismo na empresa. O questionário enviado às empresas de transporte não possuía esta questão, por isso a exclusão deste produto na tabela seguinte.

**Tabela 6.12 Principais serviços das empresas inquiridas**

	SERVIÇO 1	SERVIÇO 2	SERVIÇO 3
Alojamento	Golfe	Spa	Sala de conferência
Restauração	Animação	Eventos gastronómicos	Sala de conferência
Agências	Organização de eventos	Venda curso de golfe	Venda de pacotes
Serviços Culturais	Actividades culturais	Animação	Sala de conferência
Serviços Lazer	Animação	Actividade <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>	Sala de conferência

Fonte: elaboração própria.

Em face destes resultados, verifica-se que todas as empresas mencionam o MICE como um serviço capaz de atenuar a sazonalidade, juntamente com as actividades de desporto, animação e actividades culturais. A existência das salas de conferência nos alojamentos, nos restaurantes e nos serviços (culturais e de lazer) e a

existência das agências organizadoras e promotoras de eventos fortalecem a ideia de que o MICE é uma das estratégias adoptadas pelas empresas para a gestão da sazonalidade.

O produto MICE também possui o seu período sazonal. De acordo com a Ambitur (Alexandre, 2007), “os eventos MICE ocorrem tradicionalmente durante os meses de Março, Abril e Maio, e depois durante Setembro e Outubro. No entanto, nos últimos tempos, têm-se assistido a um esbatimento dessa sazonalidade, alargando-se o período de realização dos eventos.” O Algarve é talvez o caso mais particular quanto à questão da sazonalidade, uma vez que “a época balnear limita o número de camas disponíveis para acolher eventos MICE, tendo em conta o contrato existente entre hoteleiros algarvios e *tour* operadores nacionais e internacionais”, refere Elia Freitas (Alexandre, 2007), frisando ainda que “durante os meses de Junho a Agosto não são realizadas normalmente acções MICE, devido ao típico período de férias estivais um pouco por todo o mundo”. No entanto, na região algarvia, segundo Elia Freitas, “o mês de Junho é cada vez mais um mês de excelência para o turismo de negócios.”

O produto MICE, quando citado na tabela 6.4, sobre a motivação dos clientes em cada mês do ano conforme o tipo de oferta, obteve destaque somente nos meses de Novembro e Dezembro. Os clientes provenientes do produto MICE podem ainda ser imperceptível aos olhos dos gestores do alojamento e da restauração nos restantes meses, por isso a indicação do cliente motivado pelo desporto, pelo sol e praia e turista sénior, nos restantes meses.

#### **6.2.4 A sazonalidade do turismo no destino Algarve**

Após conhecer as estratégias adoptadas pela empresa na gestão da sazonalidade do turismo, foi questionado sobre as estratégias que deveriam ser adoptadas para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo no destino Algarve.

A estratégia com mais votos no primeiro lugar, por ordem de importância, foi o ‘desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado’ com 35% de indicação, seguida pela estratégia de ‘melhoria das instalações e infra-estruturas do destino’. A estratégia mais apontada em segundo lugar foi a ‘melhoria dos serviços, através da oferta de produtos com mais atributos’. Em terceiro ficou tanto a estratégia de ‘capacitação da mão-de-obra local’ como a estratégia de ‘desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos’ e a estratégia de ‘uso das tecnologias da informação para divulgação do destino’. A estratégia mais apontada em quarto lugar foi a ‘flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa’.

As estratégias, por ordem de votos, ou seja, as estratégias que foram mais indicadas, independente da classificação em primeiro, segundo, terceiro ou quarto lugar foram, respectivamente, da mais indicada para a menos: ‘desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado’ (71,8%); ‘melhoria dos serviços, através da oferta de produtos com mais atributos’ (61,5%); ‘melhoria das instalações e infra-

estruturas do destino' (59%); com o mesmo número de indicação (46,2%), as estratégias de 'flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa', 'desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos' e 'uso das tecnologias da informação para divulgação do destino'; e a menos indicada (33,3%) a estratégia de 'associação com outros destinos na atracção de novos segmentos de mercado'.

Analisando por tipo de oferta, tem-se as quatro principais estratégias que, segundo a maioria dos empresários de cada produto característico, deveriam ser adoptadas para a gestão da sazonalidade do turismo no Algarve, conforme tabela seguinte.

**Tabela 6.13 Estratégias da sazonalidade do turismo no destino**

	1º	2ª	3ª	4ª
Alojamento	Desenvolvimento de novos produtos	Melhoria dos serviços	Melhoria das instalações	Flexibilização dos preços
Restauração	Desenvolvimento de novos produtos	Melhoria das instalações	Desenvolvimento de pesquisas de mercado	Melhoria dos serviços
Agência Viagens	Melhoria dos serviços	Flexibilização dos preços	Capacitação da mão-de-obra local	Desenvolvimento de pesquisas de mercado
Viagens e Eventos	Desenvolvimento de novos produtos	Flexibilização dos preços	Melhoria dos serviços	Desenvolvimento de pesquisas de mercado
Serviços Culturais	Melhoria das instalações	Capacitação da mão-de-obra local	Melhoria dos serviços/ Uso das tecnologias da informação	Flexibilização dos preços/ Associação com outros destinos
Serviços Lazer	Flexibilização dos preços/ Desenvolvimento de pesquisas de mercado	Desenvolvimento de novos produtos	Melhoria dos serviços/ Uso das tecnologias da informação	Melhoria das instalações
Transporte	Desenvolvimento de novos produtos	Uso das tecnologias da informação	Desenvolvimento de pesquisas de mercado	Associação com outros destinos

Fonte: elaboração própria.

As estratégias colocadas nesta questão foram as mesmas disponibilizadas na questão sobre as estratégias adoptadas para a gestão da sazonalidade do turismo nas empresas. A intenção, em realizar esta repetição, era conhecer quais estratégias eram mais adoptadas pelas empresas e quais estratégias são vistas pelos empreendedores como sendo as que devem ser adoptadas para a gestão da sazonalidade no destino. Para realizar esta comparação, foi verificada a percentagem em que cada estratégia foi apontada como adoptada pela empresa e a percentagem em que cada estratégia foi indicada para a gestão no destino. Os resultados desta análise podem ser verificados na tabela seguinte.

**Tabela 6.14 Estratégias da sazonalidade do turismo, empresa e destino**

ESTRATÉGIAS	EMPRESA%	DESTINO%
Melhoria das instalações e infra-estruturas	30,8	59
Melhoria dos serviços, através da oferta de produtos com mais valor acrescentado	43,6	61,5
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado	56,4	71,8
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa	51,3	46,2
Contratar/Capacitar mão-de-obra local	25,6	33,3
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos	35,9	46,2
Associação com outros produtores/destinos na atracção de novos segmentos de mercado	38,5	33,3
Uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa/destino	48,7	46,2

Fonte: elaboração própria.

Através desta comparação verifica-se que a maioria das estratégias são mais indicadas, pelos empresários inquiridos, como sendo prioritárias na gestão da sazonalidade do destino. Apenas as estratégias de ‘flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa’, ‘associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado’ e ‘uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa’ são consideradas importantes na gestão da sazonalidade do turismo das empresas.

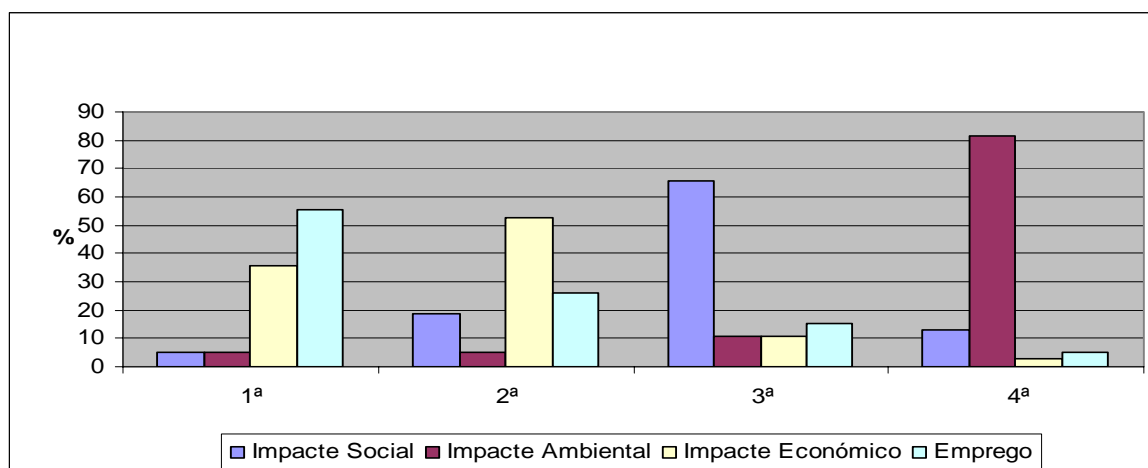
A melhoria das infra-estruturas e dos serviços, o desenvolvimento de novos produtos, a capacitação da mão-de-obra local e o desenvolvimento de pesquisas de mercado são estratégias das quais podem ajudar a atenuar a sazonalidade do turismo do destino. Com estes resultados, fica a transparecer que, para os empreendedores, a pesquisa de mercado é mais importante para o destino do que para a empresa. Relacionado com a mão-de-obra local, os empresários não citaram com frequência a estratégia de contratação de mão-de-obra especializada, mas vêem como estratégia do destino a capacitação da população local. Neste caso, poderá existir a contratação de mão-de-obra especializada caso os organismos responsáveis pelo turismo local realizem cursos de capacitação.

Da mesma forma que se procurou conhecer as causas da sazonalidade do turismo nas empresas inquiridas, também houve o interesse em conhecer quais são as principais causas da sazonalidade do turismo no Algarve. Os inquiridos ordenaram as cinco principais e a causa natural foi considerada a responsável pela flutuação do número de visitantes neste destino, sendo a causa menos influente o factor social, relacionado com os costumes e tradições da população. A ordem das causas desta questão foi igual ao resultado das causas da sazonalidade do turismo nas empresas. Apenas os gestores dos serviços de lazer não concordaram com a causa natural ser a principal causa e sim a institucional.

Além das causas da sazonalidade do turismo é importante conhecer os impactes deste fenómeno no Algarve. Para tanto, foi solicitado a cada empresário que ordenasse do principal impacte ao quarto impacte menos influente no destino. As respostas podem ser visualizadas no gráfico seguinte.

O emprego foi considerado o principal impacte da sazonalidade do turismo no Algarve, consequência da contratação temporária e do aumento do desemprego na época baixa, assim como da falta de mão-de-obra especializada devido ao emprego ser sazonal. O impacte económico ficou em segundo lugar e está relacionado com a rentabilidade das empresas na época baixa, visto que a maioria das empresas inquiridas não deixam de funcionar mesmo com poucos clientes. O terceiro impacte foi o social, ou seja, as empresas consideram que as consequências da sazonalidade do turismo são pouco prejudiciais a qualidade de vida da população local, sendo que a época alta gera congestionamentos, mas não chega a ser uma consequência de grande impacte.

Gráfico 6.6 Impacte da sazonalidade segundo as empresas inquiridas



Fonte: elaboração própria.

Por último, de menor impacto, encontra-se o factor ambiental. Os empresários do Algarve consideram que a natureza local, o ambiente natural, incluindo as águas dos rios e do mar e o ar, não estão a ser afectados pela sazonalidade. O Algarve mantém, segundo a resposta desta questão, tanto na época baixa como na época alta, as mesmas condições naturais, ou seja, a flutuação do número de visitantes durante o ano não causa problemas ambientais.

A análise dos impactes causados pela sazonalidade do turismo, quando analisados por tipo de empresa, fornece a informação de que somente os gestores dos alojamentos consideram o impacto económico como a primeira consequência da sazonalidade; a agência de viagens considera o impacto social o principal; e todos os gestores concordam sobre o impacto ambiental ser o menos influente no destino Algarve.

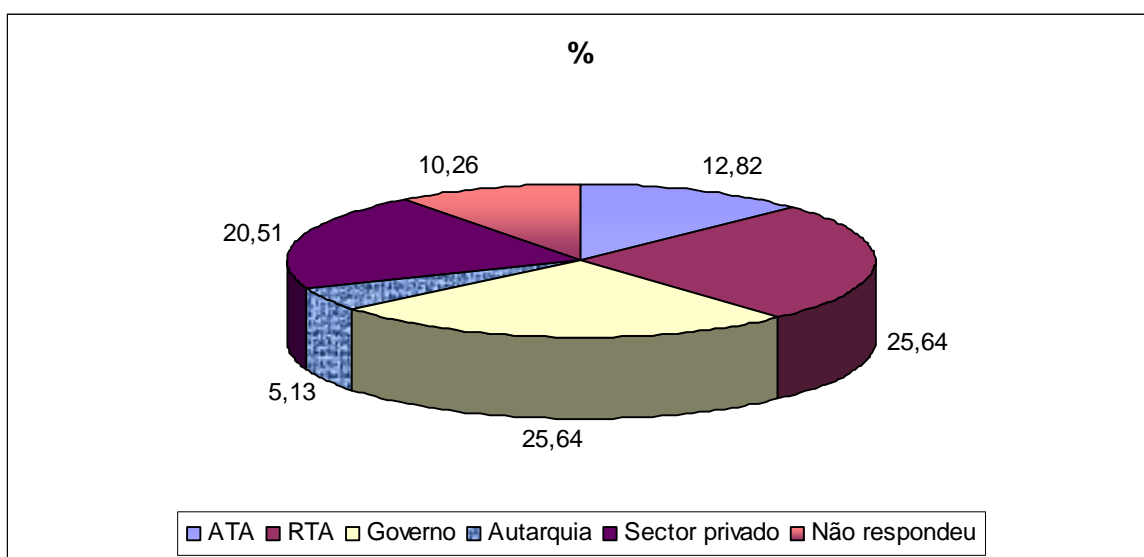
Através desta análise pode-se verificar que as unidades de alojamento, as quais possuem contratações temporárias durante a época alta, não se sentem tão ameaçadas pelo emprego como as são pelo impacto económico. A maioria dos alojamentos que funcionam durante todas as épocas do ano, necessita de uma gestão eficaz dos custos fixos, o que nem sempre pode ser alcançado. No entanto, também para as restantes empresas, a sazonalidade proporciona épocas de pouca rentabilidade financeira, mas não mais agravante do que o emprego temporário. Esta análise, juntamente com as causas verificadas na tabela 6.11, **comprova a hipótese 4 (H4)**, pois cada empresa distingue a principal causa e impacto da sazonalidade pelas características dos serviços oferecidos aos visitantes.

A sazonalidade do turismo pode ser gerida por cada um dos elementos do sistema turístico discutidos na Parte I deste trabalho. As empresas representantes dos sete produtos característicos do turismo também são responsáveis pela gestão da sazonalidade, através da adopção de estratégias que atenuem este fenómeno. No

entanto, foi questionado aos empresários sobre quem seria o principal responsável por esta gestão, de entre as seguintes opções: Associação Regional do Golfe do Algarve, Associação Turismo do Algarve (ATA), Região de Turismo do Algarve (RTA), Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), o Governo, a Autarquia, o sector privado e a Associação Empresarial da Região do Algarve (NERA).

Alguns empresários (10,25%) preferiram não responder a questão e um outro afirmou que todos os indicados são responsáveis pela gestão da sazonalidade, não tendo assim um responsável principal. Os resultados desta questão estão especificados no gráfico seguinte.

**Gráfico 6.7 Responsáveis pela gestão da sazonalidade do turismo**



Fonte: elaboração própria.

O Governo e a RTA foram os mais citados, seguidos pelo sector privado e pela ATA. Segundo este resultado, fica o sector público, representado pela maior autoridade de Portugal, responsável em desenvolver acções para gerir a sazonalidade do turismo, assim como o órgão institucional do turismo da região do Algarve, **comprovando a hipótese 7 (H7)**. No entanto, os empresários também consideram-se responsáveis pela gestão da sazonalidade do turismo neste destino, principalmente os empresários das agências de viagens e eventos, que apontaram o sector privado como o principal responsável.

Para os hoteleiros a responsabilidade é do Governo e não deles. Para os gestores dos restaurantes, da agência de viagens e das empresas de serviços de lazer o principal responsável é a RTA, principalmente pelo facto desta entidade fazer a promoção das empresas e coordenar os planos estratégicos e de desenvolvimento do turismo da região.

Após identificar o responsável pela gestão da sazonalidade, questionou-se sobre quais seriam as quatro principais estratégias que deveriam ser adoptadas por este responsável para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo no Algarve. A estratégia mais indicada em primeiro lugar foi ‘desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais’ com 23,6%, seguida pela estratégia de ‘melhorar as condições de acesso e transporte’ com 18,4% indicações. A segunda estratégia indicada foi ‘atrair novos segmentos de mercado à época baixa’ e em terceiro foi ‘desenvolver políticas para incentivar o turismo doméstico’. A quarta estratégia, a ser adoptada pelo responsável pela gestão da sazonalidade, foi ‘reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais’ seguida pela estratégia de ‘fornecer incentivos para o funcionamento das empresas na época baixa’.

Na tabela seguinte apresenta-se o resultado de quais são as quatro principais estratégias que devem ser adoptadas pelo responsável na gestão da sazonalidade do turismo, de acordo com a opinião dos gestores de cada produto característico. Colocou-se entre parênteses o principal responsável indicado na questão anterior.

**Tabela 6.15 Estratégias da sazonalidade do turismo adoptadas através do responsável**

	1ª	2ª	3ª	4ª
Alojamento (Governo)	Melhorar as condições de acesso e transporte	Desenvolver novas actividades e eventos	Atrair novos segmentos à época baixa	Fornecer incentivos para o funcionamento
Restauração (RTA)	Atrair novos segmentos à época baixa	Desenvolver novas actividades e eventos	Desenvolver políticas, turismo doméstico	Melhorar as condições de acesso e transporte
Agência viagens (RTA)	Informar os potenciais vendedores	Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local	Atrair novos segmentos à época baixa	Fornecer incentivos para o funcionamento
Viagens e Eventos (sector privado)	Desenvolver novas actividades e eventos	Atrair novos segmentos à época baixa	Desenvolver políticas, turismo doméstico	Fornecer incentivos para o funcionamento
Serviços Culturais (Autarquia e sector privado)	Desenvolver novas actividades e eventos	Atrair novos segmentos à época baixa	Desenvolver políticas, turismo doméstico	Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local
Serviços Lazer (RTA)	Atrair novos segmentos à época intermédia	Fornecer incentivos para o funcionamento	Informar os potenciais vendedores	Reestruturar o destino, físicos e ambientais
Transporte (ATA)	Melhorar as condições de acesso e transporte	Atrair novos segmentos à época baixa	Atrair novos segmentos à época intermédia	Reestruturar o destino, físicos e ambientais

Fonte: elaboração própria.

Os gestores do alojamento foram responsáveis por apontar o governo com 40% das indicações como o principal responsável pela gestão da sazonalidade. As estratégias que deveriam ser adoptadas pelo governo incluem a melhoria dos acessos, tanto do aeroporto como rodoviário, o desenvolvimento de novas actividades e eventos, atrair novos segmentos de mercado na época baixa e fornecer incentivos para o funcionamento dos hotéis na época baixa.

Os gestores da restauração apontaram a RTA como a principal responsável pela gestão da sazonalidade do turismo nesta região, assim como os empresários da agência de viagens e das empresas de serviços de lazer. Tanto os gestores da restauração, das agências de viagens e eventos e das empresas de serviços culturais indicaram a acção de desenvolver políticas capazes de atrair o turismo doméstico para incentivar a visita dos portugueses como forma de atenuar a sazonalidade do turismo.



Na secção 2.2 deste trabalho, comentou-se sobre as responsabilidades de cada actor social do sistema do turismo. O sector público, conforme a OMT (1998; 140), de entre as diversas funções, detêm a coordenação das actividades do marketing do turismo, a capacitação da comunidade para trabalhar no turismo e a interacção com as agências de infra-estrutura. Estas foram as principais funções citadas pelos gestores, o que pode demonstrar a fragilidade do sector público neste aspecto.

Como forma de conhecer um pouco mais a opinião dos gestores sobre a sazonalidade do turismo e a relação da empresa com a gestão da sazonalidade, foram citadas algumas afirmações onde o inquirido julgava discordar inteiramente ou concordar inteiramente, numa escala de cinco pontos. Para cada afirmação, obteve-se o resultado representado na tabela seguinte.

**Tabela 6.16 Afirmações sobre a gestão da sazonalidade do turismo**

Nº	ACÇÃO	R
1ª	A contratação de funcionários temporários só ocorre quando a empresa é sazonal.	5
2ª	A empresa nada pode fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve.	1
3ª	A variação anual da taxa de ocupação identifica se a empresa é sazonal ou não.	5
4ª	A variação anual da rentabilidade da empresa identifica se a empresa é ou não sazonal.	5
5ª	A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura.	3
6ª	Quando a empresa adopta estratégia para atenuar a sazonalidade ela conseguiu se manter em funcionamento durante todo o ano.	4
7ª	A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de promoção.	3
8ª	A sazonalidade é uma característica natural do turismo e traz benefícios para o destino como a recuperação da qualidade de vida dos residentes, a recuperação do meio ambiente e o tempo para reorganizar a infra-estrutura local.	1

Legenda: 1 discordo inteiramente, 2 discordo, 3 nem discordo e nem concordo, 4 concordo, 5 concordo inteiramente.

Fonte: elaboração própria.

Os hoteleiros, quando as respostas foram analisadas pelo tipo de oferta, concordaram inteiramente (50%) com a primeira afirmação. No entanto, os gestores das agências discordaram (75%) com esta mesma questão, demonstrando novamente que para este tipo de empresa a sazonalidade do turismo não está vinculada com o trabalho temporário, ou seja, a agência pode ter suas actividades sazonais, mas não ter trabalhadores temporários.

A quinta questão abordava a possibilidade da oferta não estar adequada a procura actual e por isso as empresas teriam mais dificuldades em gerir a sazonalidade. A maioria das empresas indicou ‘nem discordo e nem concordo’. No entanto, ao analisar esta questão por sector, tanto o alojamento (40%) como as agências (50%) e a empresa de transporte (100%) indicaram concordar com esta questão, ou seja, para elas a oferta turística do Algarve não está adaptada a procura turística actual.

Na sexta questão, somente a empresa de transporte discordou, pois mesmo adoptando estratégias para a gestão da sazonalidade, não há condições climáticas para servir os turistas durante todo o ano.

A promoção foi apontada como a quarta principal causa da sazonalidade pelas empresas inquiridas. Na sétima afirmação, a promoção foi colocada como uma das dificuldades na gestão da sazonalidade pelas empresas. No entanto, a maioria das empresas respondeu que nem discorda e nem concorda. Porém, ao analisar as respostas por tipo de empresa, verificou-se que a maioria do alojamento e da restauração discordaram enquanto que a maioria das agências, das empresas de serviços de lazer e da empresa de transporte, concordaram. Ou seja, a restauração e o alojamento não vêem a promoção interligada com a gestão da sazonalidade, enquanto as outras empresas concordam que através da promoção será possível atenuar a sazonalidade do turismo.

A última afirmação tinha como objectivo conhecer a opinião dos empresários sobre os aspectos sociais e ambientais da sazonalidade do turismo. Das respostas, 30% discordou inteiramente e 25% nem discordou e nem concordou. Somente a empresa de transporte concordou em dizer que a sazonalidade é uma característica natural do turismo. Desta forma, verifica-se que os empresários estão dispostos a desenvolver acções de gestão da sazonalidade, pois consideram-na uma característica do turismo que deve ser atenuada.

Para conhecer a opinião dos empresários quanto o lado negativo e positivo da sazonalidade do turismo no Algarve, foi solicitado que identificassem duas palavras respeitantes a este aspecto. Muitos empresários não responderam, sendo que dez não responderam a segunda palavra de cada aspecto. De entre as palavras negativas mais citadas, que podem estar relacionadas com os impactes do tipo emprego e económico, estão: o desemprego (57%), a baixa da rentabilidade (10%), o emprego temporário (5%), a falta de infra-estruturas (5%), o aumento dos preços na época alta (5%) e a instabilidade (5%).

Várias outras palavras (27 palavras) foram citadas para representar o lado negativo da sazonalidade. Os impactes ambientais e sociais foram comentados através de oito destas palavras, as quais foram citadas apenas uma vez por diferentes empresários: férias escolares, massa, congestionamento, aumento da criminalidade, caos, desequilíbrio ambiental, esgotamento dos recursos naturais como a água e a sustentabilidade. O impacte da promoção na sazonalidade do turismo apareceu em duas palavras: dependência do 'sol e praia' e má promoção.

No que concerne ao impacte económico e ao emprego, pode-se ainda citar outras palavras negativas isoladas, tais como: economia irregular, mercado fechado, baixo consumo, desertificação, excessivo peso dos operadores estrangeiros, especulação, mão-de-obra desqualificada e perda da qualidade dos produtos e serviços.

Para completar o quadro das palavras nas quais os empresários associam com a sazonalidade do turismo, foi solicitado a indicação de duas palavras positivas. Nesta questão, 28% dos empresários não responderam e de

entre estes, quatro referiram que ‘a sazonalidade do turismo não possui factores positivos’. No entanto, algumas palavras consideradas positivas pelos inquiridos tiveram o maior número de indicação, as quais foram: época de renovação (11%), férias do *staff* (9%), descanso (7%), clima (7%), recuperação da vida (5%), reorganização (5%), qualidade de vida (5%), melhoria da infra-estrutura (5%) e ambiente (5%).

As palavras apontadas estão relacionadas com a época baixa, na qual os empresários podem oferecer férias para os funcionários e também serve de descanso para si. A época baixa também pode representar o tempo para reorganizar as estratégias de gestão para a próxima época alta, tempo para recuperar a qualidade de vida e também para recuperação do meio ambiente; tempo para qualificar a mão-de-obra; tempo de tranquilidade e de segurança; tempo para o melhoramento das infra-estruturas locais, assim como para as reformas dos empreendimentos turísticos.

Desta forma, apesar da maioria não considerar a sazonalidade uma característica natural do turismo, muitos aproveitam a época baixa para ‘respirar’ e poder voltar a actividade com força total na época alta. Segundo as palavras positivas indicadas, ainda há razões para a existência da época baixa, como a recuperação da vida e reestruturação da empresa. Através desta análise pode-se **comprovar parcialmente a hipótese 8 (H8)**, pois a época baixa é importante, mas a sazonalidade deve ser atenuada.

### 6.3 A gestão da sazonalidade através da oferta turística do Algarve

Os resultados obtidos, através do estudo empírico, foram analisados e discutidos para cada produto característico do turismo. As informações analisadas na secção anterior para cada questão abordada no inquérito, foram adaptadas e discutidas nesta secção por produto característico. Assim, é possível analisar cada produto característico conforme os resultados obtidos através das respostas dos gestores.

#### 6.3.1 Produto característico alojamento

A amostragem do produto característico do turismo alojamento foi composta por 50 empreendimentos hoteleiros, dos quais 20 responderam ao inquérito desta investigação. Conforme a classificação e a localização destes, temos: um aldeamento turístico 3\* em Lagoa; quatro aldeamentos turísticos 4\* em Loulé, Lagoa e Albufeira; três aldeamentos turísticos 5\* em Lagoa e Albufeira; um apartamento turístico 2\* em Loulé; três apartamentos turísticos 4\* em Albufeira e Portimão; cinco hotéis 4\*, em Monte Gordo, Lagoa, Faro e Albufeira; dois hotéis 5\* em Loulé; e um hotel apartamento 4\* em Lagos.

As unidades de alojamento que fizeram parte da investigação são empreendimentos que funcionam durante todo o ano, com excepção do aldeamento turístico de 3\* que funciona entre Março a Novembro, devido a taxa de ocupação média dos outros alojamentos nos meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro ser abaixo dos 35%, conforme a taxa de ocupação informada pelos inquiridos deste sector. No entanto, mesmo

com esta taxa de ocupação, a maioria dos alojamentos não deixam de funcionar e procuram atrair principalmente o turista de desporto e o turista sénior para a época baixa e intermédia do turismo.

O contacto com as operadoras de turismo internacionais e as agências de viagens são formas de promover o alojamento e conseguir atrair clientes durante todo o ano. Entretanto, mesmo com o apoio das operadoras de turismo e das agências de viagens é no mês de Abril que estas empresas fazem a contratação de funcionários. A taxa de ocupação dos meses da época alta ultrapassa 50% até o mês de Outubro, quando voltam a reduzir o quadro de funcionário e a taxa de ocupação volta a ser abaixo dos 30%. Apenas um apartamento turístico 2\* e um hotel 4\* afirmaram não alterar o número de funcionários durante todo o ano. Para estes dois empreendimentos, a taxa de ocupação não varia excessivamente, ou seja, tanto na época baixa como na época alta, a taxa média fica entre os 40 e 50% e apenas no mês de Agosto chega a 80%, o que para estes empreendedores não justifica a contratação de funcionários.

Esta análise permite-nos afirmar que a contratação e despedimento de funcionários está directamente relacionada com a taxa de ocupação da época alta e da época baixa, respectivamente. O emprego, para estes empresários, é o segundo maior impacte da sazonalidade do turismo no destino Algarve que é causado, principalmente, pelos factores naturais, como o clima.

Através das estratégias de desenvolvimento de novos produtos/serviços (golfe, *spa* e MICE), flexibilização dos preços, melhoria dos serviços, associação com outros produtores e uso das tecnologias da informação, os gestores do alojamento dizem conseguir atenuar os efeitos negativos da sazonalidade, como o impacte económico e a instabilidade do emprego. A adopção destas estratégias pode ser um dos factores que contribuem para que este tipo de produto seja o menos sazonal de entre os produtos característicos do turismo analisados neste trabalho.

Para estes empresários, a sazonalidade do turismo no Algarve poderia ser também atenuada com a adopção da melhoria das instalações e das infra-estruturas do destino. Esta estratégia, associada com as estratégias de desenvolver novas actividades e eventos, de atrair novos segmentos de mercado à época baixa e de fornecer incentivos para o funcionamento das unidades de alojamento durante todo o ano, são de responsabilidade do Governo, segundo os gestores. A gestão da sazonalidade do turismo, para este produto, deve ser uma das acções do sector público através do Governo e da RTA.

A maioria dos gestores do alojamento não considera a sazonalidade do turismo uma característica natural desta actividade e concordam que com a adopção de estratégias é possível atenuar os efeitos negativos deste fenómeno. Dos gestores inquiridos, dois adicionaram outras estratégias que poderiam ser adoptadas: o fluxo dos visitantes deve ser distribuído durante o ano, mas sem aumentar o número de visitantes no Verão; e distribuição das férias do servidor público, não coincidindo com as férias escolares.

### 6.3.2 Produto característico restauração

A restauração, neste trabalho, foi representada por seis empresas localizadas nos concelhos de: Loulé, Albufeira, Portimão e Faro. Todas estas empresas afirmaram funcionar durante todo o ano, mas, como no alojamento, há a época de baixa e a época de alta. Na época baixa a taxa de ocupação fica entre os 10% e na época alta – Julho, Agosto e Setembro – chega a 50%. Este tipo de produto característico é um dos produtos com a maior taxa de sazonalidade, possui 55% das vendas sendo efectuadas apenas nos três meses da época alta, principalmente para os visitantes de ‘sol e praia’, segundo informações dos inquiridos.

O emprego é a principal consequência da sazonalidade, segundo resultado da questão sobre o impacte da sazonalidade e pelo facto dos gestores terem afirmado contratar funcionários temporários entre os meses de Março a Julho e despedi-los nos meses de Outubro e Novembro. A principal causa da sazonalidade do turismo apontada pela maioria dos gestores da restauração foi a institucional (férias escolares) seguida pela causa promocional.

Para superar a época baixa, a maioria dos gestores da restauração incluem na infra-estrutura do restaurante: sala de conferência, serviços de animação e organizam eventos gastronómicos. Estas fazem parte da estratégia de desenvolvimento de produtos que é associada com a estratégia de contratação de mão-de-obra especializada e uso das tecnologias da informação para a gestão da sazonalidade neste tipo de empresa.

Apesar da maioria dos gestores dos restaurantes discordarem sobre a afirmação ‘a empresa nada pode fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve’, a maioria responsabiliza a RTA pela gestão da sazonalidade do turismo. Ou seja, os empresários consideram-se responsáveis, mas as atitudes devem partir da RTA através de estratégias para atrair o português na época baixa, através do desenvolvimento de novas actividades e eventos e da melhoria dos acessos e do transporte.

O residente e o turista sénior são os tipos de clientes predominantes nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março. Já nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro, o cliente tipo MICE e o turista de desporto são os predominantes. Para atrair estes, os gestores responderam utilizar com frequência os anúncios publicitários e o *website* da empresa, apenas um gestor disse utilizar o *website* do Algarve *Convention Bureau*.

Na afirmação ‘a capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura’, 67% dos empresários disseram discordar, pois os serviços e produtos da restauração atendem as necessidades da actual procura e por isso a sazonalidade pode ser atenuada. Neste produto característico, não há falta de adequação da oferta com a procura assim como, segundo a opinião da maioria, também não há falta de promoção para 50% dos inquiridos, apesar de que a promoção foi citada como a segunda maior causa da sazonalidade.

A maioria dos gestores deste produto discordou em dizer que a sazonalidade é uma causa natural do turismo, mas 50% nem discorda e nem concorda em afirmar que através da adopção de estratégias é possível a gestão da sazonalidade. Apesar deste ser o sector com a segunda maior taxa de sazonalidade, não há um consenso de como a questão da sazonalidade será gerida, se é pela adopção de estratégias ou não.

### **6.3.3 Produto característico transporte de viajantes**

No produto característico do turismo transporte de viajantes apenas uma empresa respondeu o inquérito. Desta forma, as respostas obtidas para este sector podem não representar a opinião do universo deste produto.

Para o gestor deste produto a causa da sazonalidade é natural (clima) e a principal consequência é o emprego. Desta forma, para gerir a sazonalidade do turismo a empresa adopta estratégias de flexibilização dos preços, melhoria dos serviços da empresa, desenvolve pesquisas de mercado e usa as tecnologias da informação para divulgação da empresa e dos produtos. Além da empresa, a ATA foi considerada a maior responsável pela gestão da sazonalidade do turismo e as estratégias que este organismo poderia adoptar são: melhorar as condições de acesso e transporte, atrair novos segmentos na época baixa e época intermédia e reestruturar o destino quanto aos seus aspectos físicos e ambientais.

### **6.3.4 Produto característico agência de viagens e agência de viagens e eventos**

O produto característico da agência de viagem foi representado por uma empresa localizada em Faro. No entanto, muitas empresas além de organizarem eventos também fornecem serviços e produtos de empresas do tipo agência de viagem, por isso a inclusão neste produto característico das empresas de agência de viagens e eventos, sendo seis empresas localizadas nos concelhos de: Loulé, Lagoa, Albufeira e Faro.

Os serviços prestados por estas empresas são semelhantes, mas apenas uma agência de viagem e eventos não funciona durante todo o ano, somente de Janeiro a Outubro. A taxa de vendas de Janeiro a Junho de 2006 ficou entre os 10%, em Julho e Agosto chegou a 20%, em Setembro chegou aos 15% e em Outubro voltou a ser de 10%. A pouca variação faz deste produto o segundo menos sazonal, de acordo com a taxa de sazonalidade verificada na secção 6.2. No entanto, duas das seis agências contratam funcionários para as actividades da época alta.

Os clientes predominantes da época baixa são os turistas de eventos e os turistas de desporto e da época alta os turistas de sol e praia. Para atrair estes clientes, as agências divulgam seus serviços através do *website* da empresa, através da participação em feiras e pelas operadoras de turismo internacionais.

Para estes gestores a causa da sazonalidade é tanto uma causa natural (clima) como institucional, e tem como principal impacto o emprego e as consequências sociais. O principal responsável pela gestão da sazonalidade, na opinião destes gestores, é o próprio sector privado e a RTA. Estes devem apostar no desenvolvimento de

novos produtos para atrair novos segmentos de mercado, podendo ser através da informação sobre os produtos do destino aos potenciais vendedores e através da pesquisa de mercado, que determina os segmentos potenciais. Desta forma, a maioria dos gestores concorda em afirmar que através da adopção destas estratégias é possível gerir a sazonalidade do turismo.

### **6.3.5 Produto característico serviços culturais**

Fazem parte dos produtos característicos do turismo, dentro dos serviços culturais, as empresas prestadoras dos serviços: produção de espectáculos; serviços prestados por autores, actores, compositores, intérpretes e outros artistas individuais; museus; conservação de locais e monumentos históricos; serviços prestados por jardins botânicos e zoológicos; e serviços prestados pelas reservas naturais.

Nesta investigação, a amostra foi composta por duas empresas e estas duas responderam o inquérito, tendo 100% de resposta. Estas empresas estão localizadas no concelho de Portimão e de Faro, sendo uma de serviços de produção de espectáculos e outra de serviços prestados por compositores. Por estas terem actividades distintas, a taxa de ocupação/venda não foi analisada. Quanto ao funcionamento durante o ano, enquanto uma presta serviços durante todo o ano a outra não realiza suas actividades em Agosto, desta forma, não há variação do quadro de funcionários. Uma característica dos funcionários destas empresas é o facto de que 71% possuem nível de instrução superior e têm na maioria entre 26 a 40 anos.

O tipo de cliente predominante só foi indicado por um dos empresários, o qual informou a predominância dos residentes nos meses da época baixa e do turista cultural nos meses da época alta. Para a promoção/divulgação destas empresas os anúncios publicitários e o *website* da empresa são os meios mais utilizados.

Não foi possível verificar a taxa de sazonalidade deste tipo de produto, mas os empresários afirmaram que adoptam estratégias para a gestão da sazonalidade do turismo e as principais estratégias adoptadas foram: desenvolvimento de novos produtos, melhoria das instalações e contratação de mão-de-obra especializada - o que comprova o nível superior de instrução dos funcionários.

A estratégia de contratação de funcionários especializados vai ao encontro também de uma das estratégias citadas pelos gestores que deveriam ser adoptadas para a gestão da sazonalidade no destino Algarve, que é a capacitação da mão-de-obra local. Para estes gestores, as principais causas da sazonalidade são as causas institucionais e económicas.

A gestão da sazonalidade do turismo no Algarve deve ser de responsabilidade do sector privado e da Autarquia, segundo opinião dos gestores. Estes devem ser responsáveis pela atenuação da flutuação dos rendimentos mensais das empresas (impacte económico) e pela diminuição das consequências negativas do emprego, as quais são os dois principais impactes da sazonalidade do turismo no destino. Para tanto, estes

empresários sugerem a adopção de estratégias como: desenvolver novas actividades e eventos, atrair novos segmentos de mercado à época baixa, incentivar o turismo doméstico e desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local.

O emprego e a promoção foram dois pontos citados pelos gestores como forma de gestão da sazonalidade. A sazonalidade pode não ser uma característica natural do turismo, mas a falta de promoção é um dos motivos para que este fenómeno exista, segundo a opinião dos gestores quanto as afirmações colocadas no inquérito.

### 6.3.6 Produto característico serviços de lazer

Os serviços de lazer, dentro dos produtos característicos do turismo para a Conta Satélite do Turismo, envolvem empresas de serviços desportivos e recreativos e empresas prestadoras de serviços de parques temáticos, parques de diversão, casinos, *slot machine* e serviços prestados por feiras populares. Fizeram parte desta investigação sete empresas, das quais 42% responderam o inquérito. Estas estão localizadas em Loulé e Lagoa e apenas uma não funciona durante todo o ano.

A sazonalidade destas empresas é perceptível através do cálculo da taxa de sazonalidade, onde este tipo de produto é o mais sazonal de entre os analisados. A taxa de ocupação média na época baixa foi de 5% enquanto que no mês de Agosto chegou a 50%, o que representa que 68% das vendas aconteceram somente nos meses de Junho, Julho e Agosto. Estas empresas são dependentes do turista de sol e praia – turista de lazer – mesmo utilizando com frequência todos os canais de promoção/divulgação da empresa.

O emprego é uma das consequências da sazonalidade do turismo nestas empresas e o principal impacto no destino. A contratação/aumento do número de funcionários acontece nos meses de Junho e Julho e o despedimento em Setembro, ou seja, há poucos meses de trabalho para a maioria dos funcionários destas empresas que tem no perfil idade inferior a 25 anos. A principal causa da sazonalidade foi a causa natural – o clima, decorrente do tipo de cliente destas empresas.

Desta forma, uma das maneiras encontradas por estes gestores para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade foi melhorar as instalações e os serviços da empresa e desenvolver pesquisas de mercado. Para apoiar na gestão da sazonalidade do turismo, a RTA foi considerada responsável e uma das principais acções que deve desenvolver é a atracção de novos segmentos de mercado na época intermédia, mas com auxílio da pesquisa de mercado. Apesar da maioria funcionar durante todo o ano, os gestores destas empresas querem o apoio da RTA para que possa ser possível a prestação das actividades destas empresas sem ter diminuição dos rendimentos na época baixa e intermédia.



## **6.4 Conclusão**

O método do tipo inquérito adoptado para verificação das hipóteses deste trabalho comprovou ser adequado para este tipo de investigação. As oito hipóteses puderam ser verificadas sendo que seis foram comprovadas totalmente e duas foram comprovadas parcialmente.

A taxa de resposta dos questionários pelos empresários do Algarve não foi a esperada, 33% responderam o inquérito, mas foi o suficiente para poder analisar a gestão da sazonalidade pelos sete produtos característicos do turismo. Nesta investigação, o sétimo produto característico do turismo – ‘outros’ – foi incorporado ao produto agência, pois as empresas organizadoras de eventos também são prestadoras dos serviços das agências de viagens.

Através dos resultados obtidos, ficou evidente que a sazonalidade do turismo afecta a maioria das empresas inquiridas, principalmente nas questões do emprego e económico. A flutuação das actividades durante as épocas do ano é perceptível em todas as empresas, sendo as empresas de serviços de lazer as mais sazonais e o alojamento menos sazonal. Desta forma, a maioria dos empresários afirmou adoptar estratégias para a gestão da sazonalidade e a estratégia mais citada foi o desenvolvimento de novos produtos.

No entanto, não se tem a certeza de que esta é a melhor estratégia para atenuar a sazonalidade, visto que as empresas não possuem um único segmento de mercado a atrair. A definição do melhor segmento de mercado para atrair em cada época do ano pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento de novos produtos que sejam coerentes com a procura.

A promoção foi outro aspecto discutido com divergências. Como não há um segmento de mercado predefinido, a promoção do destino pela RTA consegue beneficiar apenas alguns produtos característicos. Esta investigação demonstrou que cada sector tem suas necessidades e características distintas dentro do sistema do turismo. A gestão da sazonalidade do turismo deve passar pela análise de cada um destes produtos e acções devem ser tomadas para beneficiar a todos.

A sazonalidade do turismo é evidente no Algarve, tanto pelos resultados obtidos nesta investigação como pela análise do coeficiente de Gini (gráfico 4.6). Desta forma, estratégias devem ser adoptadas para atenuar os impactes negativos relacionados com o emprego e com a economia, principalmente pelo facto de que o turismo é a principal fonte económica do Algarve, segundo comentários da RTA na secção 4.2 deste trabalho.

## **Capítulo 7 Considerações finais**

### **7.1 Introdução**

A conclusão da tese de mestrado está, neste capítulo das ‘considerações finais’, demonstrada na forma de secções. A conclusão é uma síntese comentada das ideias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza. Pretende-se, com estas secções, argumentar sobre os resultados obtidos e sobre as análises já realizadas nos capítulos anteriores.

Na secção das ‘conclusões da investigação’, as respostas obtidas com o inquérito aos gestores da oferta turística do Algarve foram analisadas sob as perspectivas dos estudos desenvolvidos pelos investigadores, relatados na Parte I deste trabalho. A associação da parte teórica com as características actuais do Algarve compreende um dos objectivos desta secção. Através desta dinâmica atribui-se a importância dos estudos teóricos para o desenvolvimento sustentável do turismo com aplicação no quotidiano desta actividade.

O objectivo geral desta tese de mestrado foi avaliar a oferta turística quanto as estratégias adoptadas por cada produto característico do turismo para a gestão da sazonalidade. Esta avaliação foi realizada parcialmente no Capítulo 6 e neste capítulo as estratégias serão discutidas de forma a ser possível a recomendação de acções coerentes com as características de cada produto turístico. Pretende-se nesta secção, associar as informações obtidas no inquérito, sobre cada produto característico, com as estratégias ditas como principais por cada empresário na gestão da sazonalidade do turismo e com o conhecimento obtido na Parte I.

As estratégias sugeridas neste capítulo, para cada produto característico, tiveram como ponto de informação as respostas dos gestores no estudo empírico, o que possibilitou a construção de cenários. No entanto, a gestão da sazonalidade do turismo pela oferta turística é apenas uma das vertentes necessárias para se ter a gestão eficaz. Assim, além das estratégias sugeridas para a oferta turística, outras medidas deverão ser associadas para que todos os actores do sistema do turismo possam trabalhar com um objectivo em comum, a gestão da sazonalidade do turismo.

### **7.2 Conclusões da investigação**

#### **7.2.1 O turismo do Algarve no contexto sistemático**

A região turística do Algarve possui como principal produto turístico as praias e, devido à sua localização geográfica, o clima é quente no Verão e frio no Inverno. As condições climatéricas foram, nesta pesquisa, a principal causa da sazonalidade apontada pelos gestores das empresas turísticas.

Dentro do contexto sistemático do turismo, conforme o modelo de sistema turístico de Newsome *et al.* (2001; 7), a oferta turística do Algarve está entre os elementos do *input*, conforme figura 1.4 deste trabalho. Além da

oferta turística, quando aplicado ao Algarve, encontram-se os turistas motivados pelo lazer (sol e praia), com maior disponibilidade para viajar nas férias escolares. Esta motivação pode variar conforme as épocas do ano, sendo que na época baixa predominou o turista de desporto e o turista sénior, segundo informações dos inquéritos.

Neste trabalho, apenas a oferta turística do Algarve foi analisada e para compreender a interacção dos actores do sistema do turismo é necessário conhecer também os residentes e o sector público. Desta forma, a análise da interacção destes não foi abordada nesta investigação, apenas procurou-se conhecer a opinião dos gestores das empresas turísticas sobre a sazonalidade do turismo.

A procura turística não foi abordada com intensidade, mas conhece-se o principal motivo que leva os visitantes ao Algarve, mas este motivo, por falta de dados estatísticos, não foi possível de ser conhecido por mês. Desta forma, fica como sugestão a outros estudos a análise do propósito da viagem para cada época do ano. Entretanto, os resultados do estudo empírico revelaram as principais motivações dos visitantes por mês, as quais foram percebidas pelos gestores. Sabe-se que no mês de Janeiro e Dezembro predominou o turista sénior. No mês de Fevereiro, Março, Abril e Novembro foi o turista de desporto e Maio a Outubro o turista de ‘sol e praia’.

O estudo da sazonalidade pela procura turística do Algarve poderá trazer informações sobre qual a melhor estratégia a ser adoptada nos meses da época baixa, da época intermédia e da época alta na atracção de visitantes. Assim, saber-se-á se estas principais motivações são coerentes com a realidade do destino e assim, quais os produtos turísticos que podem ser desenvolvidos para satisfazer estes visitantes. Também poderá ocorrer de haver visitantes com propósitos da viagem diferentes dos mencionados pelos gestores da oferta, e por isso será necessário adequar a oferta com a procura.

O estudo com a procura turística do Algarve poderá indicar a relação existente entre o tipo de propósito da viagem com o tipo de oferta utilizada. Esta relação distinguirá quais são os produtos mais utilizados pelo turista de ‘sol e praia’, pelo turista de desporto, pelo turista sénior, pelo residente e assim, estratégias de gestão da sazonalidade poderão ser definidas por cada gestor do produto característico do turismo.

O processo da actividade do turismo compreende também os *outputs*, que para Newsome *et al.* (2001) são as consequências positivas e os impactes económicos, sociais e ambientais do turismo. No Algarve, os principais impactes da sazonalidade do turismo neste destino, citados pelos gestores, foram o impacte económico e o emprego, ambos são consequências da flutuação do número de visitantes durante o ano. Caso a variação do número de visitantes de um mês para o outro fosse reduzida, o impacte económico seria positivo e não haveria redução do quadro de funcionário na época baixa e a contracção para trabalhar na época alta, conforme tabela 6.6 deste estudo.

### 7.2.2 A gestão do turismo do Algarve

Segundo Campos *et al.* (2006; 36), “[...] um destino só se posicionará competitivamente na condição de os *stakeholders* se envolverem, reconhecerem e projectarem numa visão estratégica de conjunto, capaz de condicionar o sentido em que se fará o seu desenvolvimento futuro.” O estudo realizado junto à oferta turística do Algarve demonstrou que cada tipo de produto possui estratégias coerentes com as características e necessidades da empresa. Não ficou evidente que estas empresas possuem uma única visão estratégica. Os gestores do produto característico do turismo alojamento vêem o golfe como o principal produto para atenuar a sazonalidade enquanto que os gestores das agências vêem os eventos como o produto adequado.

As estratégias citadas pelos gestores, no estudo empírico, também evidenciaram as necessidades diferentes de cada tipo de empresa. Não há um consenso sobre a gestão da sazonalidade do turismo entre a oferta turística. Para Campos *et al.* (2006) esta posição dificulta a competição deste destino. Já as empresas, através das associações comerciais, estão a iniciar planos estratégicos que possam direccionar as suas acções para alcançar um mesmo objectivo a longo prazo. As organizações públicas têm o papel de auxiliar a oferta turística a ter uma única visão estratégica. A Região de Turismo do Algarve (RTA) e a Associação Turismo do Algarve (ATA) têm como principal função coordenar as actividades do marketing da região, mas conforme Buhalis (2000; 112), estas podem formar alianças com a oferta turística para desenvolver produtos coerentes com as necessidades de todos.

O plano de marketing a ser desenvolvido pelas organizações públicas RTA e ATA precisa envolver os passos de Lundberg (1990, *in* Kastenholz, 2002; 76): identificar o que o destino tem para oferecer (o produto), que grupos de pessoas têm o tempo, o dinheiro e o desejo de viajar para o destino (mercado-alvo) e qual a melhor forma de os contactar e convencer a viajar para o destino. Estes passos não são fáceis de gerir, já que o destino é o produto e ao mesmo tempo contém um conjunto de produtos dentro de si que podem ser promovidos pelo próprio produtor, podendo tornar-se num destino *multi-sold*. Durante a pesquisa empírica, na questão sobre a promoção do produto característico do turismo, a opção menos comentada foi a RTA. As acções produzidas por esta entidade ainda não surtiram efeito junto a oferta turística. Espera-se que a longo prazo possa haver maior interacção entre estas organizações para a eficácia do marketing da área-destino.

As estratégias são actividades que direccionam a empresa ou o destino a uma posição competitiva no mercado. O plano de marketing é uma das estratégias que pode ser adoptada na gestão da sazonalidade do turismo. Através da matriz BCG (figura 2.1) é possível desenvolver estratégias que direccionem no mercado produtos atractivos para cada época do ano. A estratégia mais citada pelos gestores da oferta turística do Algarve para atenuar a sazonalidade foi o desenvolvimento de novos produtos. Segundo a matriz de Ansoff (figura 2.2), esta estratégia é desenvolvida tendo um produto novo a ser oferecido a um mercado já existente. No entanto, a eficácia desta matriz está em definir as estratégias quando se conhece para quem o produto/actividade será desenvolvido e que tipo de produto/actividade será oferecido. De acordo com os resultados desta investigação, as empresas não possuem o hábito de desenvolver pesquisas de mercado como

acção estratégica, desta forma, o sucesso da estratégia de desenvolvimento de novos produtos pode ficar comprometido.

O desenvolvimento de estratégias para a gestão da sazonalidade do turismo pelo destino pode ser realizado pelo modelo de ciclo de vida de Butler. Conforme as características do turismo verificadas no Algarve, este destino encontra-se na fase de *Desenvolvimento*, pois há infra-estruturas adicionais e áreas definidas para esta actividade, proporcionada pela promoção do destino, e a procura na época alta fica maior do que o número de habitantes. Para esta fase, Andriotis (2001; 12) sugere como estratégia, a oferta dos produtos existentes e de novos ao segmento de mercado actual e a novos segmentos através da estratégia de liderança em custos, diferenciação e de segmentação.

A flexibilização dos preços foi a segunda estratégia mais citada pelos gestores, na pesquisa empírica, para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo da empresa. Esta estratégia foi a terceira mais apontada para a gestão da sazonalidade do destino. No entanto, esta estratégia pode levar o destino e a empresa a uma situação de *commodity area*, segundo Gilbert (1990; 25), onde o produto passa a ser massificado e a qualidade dos serviços e produtos pode ser comprometida pela falta de recursos financeiros, podendo levar a fase de *Declínio*.

Os sete produtos característicos do turismo possuem características específicas que juntos podem atenuar a sazonalidade do turismo, quando este for o objectivo de todos. No caso do alojamento e da restauração, os serviços prestados (animação, eventos) e a infra-estrutura (campos de golfe, salas de conferência) podem influenciar nos factores *pull* e assim, podem contribuir para o aumento do número de visitantes na época baixa. No transporte, a intermodalidade é uma estratégia para a gestão da sazonalidade, pois facilita a mobilidade e reduz o tempo de deslocamento, podendo assim servir para o aumento das viagens de finais de semana e feriados. Os serviços das agências de viagem assumem um papel importante prestando informações sobre o destino ao segmento alvo definido pelos gestores do destino, conforme os produtos oferecidos em cada época do ano. A organização de actividades prestadas pelas empresas dos serviços culturais e dos serviços de lazer podem influenciar no prolongamento da estada dos visitantes, auxiliando também na extensão das férias.

O plano de desenvolvimento do turismo do Algarve pode levar em conta as características da oferta assim como conhecer as necessidades de cada gestor. Convém incluir na estratégia de gestão do turismo, deste destino, a meta de atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo. Para que esta meta seja alcançada, é preciso traçar acções que possam ser cumpridas por cada tipo de oferta. As empresas dos serviços de recreação e lazer – o produto com a maior taxa de sazonalidade do Algarve – são dependentes do turista de sol e praia. Para estes gestores a gestão da sazonalidade poderia ser realizada através da melhoria das instalações da empresa e dos serviços e pela atracção de novos segmentos de mercado na época intermédia. Ao contrário do alojamento que apresentou a menor taxa de sazonalidade, os gestores esperam gerir a

sazonalidade pelo desenvolvimento de novos produtos e pela melhoria das instalações e das infra-estruturas do destino.

Contudo, apesar de adoptarem estratégias diferentes, o objectivo é gerir a sazonalidade do turismo. No entanto, para ficar claro o apoio das organizações públicas e privadas na gestão da sazonalidade do turismo no Algarve, este objectivo precisa vir a ser fundamentado no plano de desenvolvimento do turismo.

### 7.2.3 A sazonalidade do destino Algarve

O Algarve, segundo dados estatísticos, é um destino turístico sazonal. Conforme definiram Lim e McAleer (2001, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 203), nos meses nos quais o índice sazonal ( $S_i$ ) excede a 1, significa que o número de visitantes é maior do que a média anual. Desta forma, adoptando este método ( $S_i$ ) com o número de dormidas por mês de 2006, verifica-se que o índice ultrapassou o valor de 1 nos meses de Maio a Setembro, sendo de 2,06 em Agosto.

Segundo BarOn (1975; 49-51), destinos turísticos com um pico precisam estender este período através da introdução de uma segunda época de alta e se possível uma terceira época, conforme o clima, a cultura ou a religião. No Algarve, uma segunda época alta poderia ocorrer no mês de Novembro como resultado das competições do golfe. Neste destino, os gestores precisam desenvolver actividades que sejam independentes do clima.

A principal causa apontada pelos gestores da oferta turística, inquiridos neste trabalho, foi a causa natural, devido as condições climáticas que favorecem o turismo de sol e praia nos meses mais quentes. O principal atractivo é a natureza, o que influencia na prática de actividades *outdoor*. Esta causa também foi considerada representativa no estudo desenvolvido por Correia *et al.* (2007; 124) para conhecer os principais factores de motivação de retorno dos praticantes de golfe. Neste caso, o clima é um factor *pull* (Lundtorp *et al.*, 1999; 51) no retorno destes visitantes ao Algarve.

Os factores *push* e *pull*, no caso do Algarve, ocorrem simultaneamente, pois tanto as férias escolares que são factores do local de residência como o clima, que é um factor do destino, influenciam na tomada da decisão. Nadal *et al.* (2004; 699) sugere que os governantes podem gerir a sazonalidade propondo iniciativas do marketing estratégico, criando novos produtos, quando os principais factores responsáveis pela sazonalidade forem naturais e institucionais.

Os factores institucionais, como as férias prolongadas de um mês, segundo a OMT (1998; 155), têm a tendência mundial de se transformarem em férias curtas. Estas serão mais frequentes e acontecerão em diversas épocas do ano, desta forma, mais segmentos de mercado estarão disponíveis para viajar na época baixa e intermédia. No entanto, é preciso que o sector privado e público incentivem a prática das férias curtas. Esta atitude foi uma das sugestões apontadas por um dos gestores durante o estudo empírico.

No Algarve, segundo opinião dos inquiridos, o emprego é a principal consequência da sazonalidade do turismo. Para Baum e Lundtorp (1999; 1) este impacte representa a dificuldade em recrutar pessoas qualificadas na época alta e manter os funcionários durante todo o ano na empresa, impossibilitando a manutenção do padrão da qualidade dos produtos e serviços. Neste caso, uma solução apontada por Flognfeldt (2001; 113) é associar a actividade do turismo a outra actividade sazonal complementar, onde o período sazonal da alta não coincida com o mesmo período da época alta do turismo. A pesca no Algarve é uma das actividades económicas da população, mas o turismo é a actividade mais importante, representando cerca de 66% do PIB regional, conforme dados divulgados pela RTA. (RTA, 2007).

Perante as características da sazonalidade do turismo do Algarve, os gestores indicaram no inquérito desta investigação que a estratégia mais adoptada por eles para atenuar este fenómeno é o desenvolvimento de novos produtos. Os pesquisadores BarOn (1975), OMT (1998), Baum e Hagen (1999), Weaver e Oppermann (2000), entre outros, também consideram esta estratégia uma das soluções na gestão da sazonalidade. No entanto, segundo Flognfeldt (2001; 109), alguns destes novos produtos podem ser estratégicos durante pouco tempo, pois há resultado até que outro destino o copie. No caso do Algarve, o produto golfe foi um dos desenvolvidos para atenuar a sazonalidade do turismo, mas destinos como a Espanha também adoptam este produto. Desta forma, agregar valor ao produto golfe torna-se essencial para o sucesso deste, como a oferta do desporto em associação com a oferta de eventos culturais.

As estratégias podem ser desenvolvidas conforme os seis objectivos discutidos por Weaver e Oppermann (2000, 210) para administrar a sazonalidade nos destinos turísticos: (i) aumentar a procura, (ii) reduzir a procura, (iii) redistribuir a procura, (iv) aumentar a oferta, (v) reduzir a oferta e (vi) redistribuir a oferta. No Algarve, a opção (ii) e a opção (v) não são favoráveis à gestão da sazonalidade do turismo, conforme a taxa de ocupação/venda apontada pelos gestores inquiridos.

O objectivo (iii), segundo a análise com a oferta turística realizada neste trabalho, é conveniente através de incentivos do sector público para o funcionamento das empresas prestadoras de serviços de recreação e lazer, principalmente, na época intermédia e baixa (ver tabela 6.15). No entanto, para decidir qual dos objectivos o destino deve almejar, são necessárias informações adicionais sobre os impactes económicos, sociais e ambientais assim como conhecer a opinião e as necessidades dos restantes *stakeholders* do sistema do turismo deste destino.

A análise da procura turística pode ser realizada com base no número de chegadas de visitantes por mês e por mercado, indicando qual o segmento mais promissor para atenuar a sazonalidade. (Lundtorp *et al.*, 1999; 49-68). A evolução das variáveis económicas (PIB, taxa nominal, preço relativo) também indica o segmento de mercado promissor para cada época do ano. (Nadal *et al.*, 2004; 697-711). Neste trabalho, apenas a motivação da procura por mês foi analisada, através da indicação de cada gestor. Os resultados (ver tabela 6.4) demonstram que para cada tipo de oferta há um tipo de segmento de mercado mais influente em cada

mês. Apenas nos meses da época alta há coerência na motivação tipo ‘sol e praia’ para toda a oferta turística do destino Algarve. Os serviços de alojamento e as agências de viagens estão mais coerentes no público captado durante o ano, enquanto que a restauração combina com os serviços de lazer para atrair, no mesmo mês, o mesmo segmento de mercado.

A estratégia de ‘desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos’ foi uma das apontadas pelos inquiridos para adopção na gestão da sazonalidade do destino Algarve. Através do desenvolvimento desta estratégia poderá ser possível a definição do segmento de mercado ideal para cada época do ano, e assim, os sete produtos característicos do turismo do Algarve poderão adaptar e/ou criar produtos e serviços com o objectivo de satisfazer cada um dos segmentos por época do ano.

A análise da gestão da sazonalidade pela oferta turística do Algarve possibilitou traçar o perfil sazonal de cada um dos sete produtos característicos do turismo desta região. Segundo informações da tabela 6.3, o alojamento foi o serviço menos sazonal de entre os seis analisados e os serviços de recreação e lazer foram os mais sazonais com 68% das vendas anuais sendo realizadas na época alta. Comparando com outros destinos, Soesilo e Mings (1989, *in* Jang, 2004; 821) verificaram que de entre as empresas norte-americanas as mais prejudicadas pela sazonalidade é o alojamento e a restauração. No Canadá (Wilton & Wirjanto, 1998; 1) as unidades de alojamento também são as mais sazonais seguidas pelos serviços de aluguer de veículos, serviços de recreação e entretenimento, enquanto que os transportes aéreos são os menos sazonais. Esta informação indica que as unidades de alojamento que fizeram parte da pesquisa empírica conseguem atenuar a sazonalidade do turismo, podendo representar o sucesso da estratégia adoptada actualmente por estas empresas através da oferta de produtos e serviços de desporto e de eventos.

### 7.3 Estratégias recomendadas para a gestão da sazonalidade do turismo do Algarve

A gestão da sazonalidade do turismo envolve o conhecimento da opinião e das necessidades dos residentes e do sector público. Estas análises não foram consideradas nesta investigação e poderiam fornecer informações adicionais sobre quais as estratégias mais adequadas para serem adoptadas através dos *stakeholders* do destino na atenuação dos impactes negativos da sazonalidade do turismo.

Sem o conhecimento da opinião dos restantes *stakeholders*, um dos cenários que poderia ser traçado para a gestão da sazonalidade no destino Algarve é o prolongamento da época alta, pois o Inverno não propicia o ‘sol e praia’, as ofertas de lazer são insuficientes e pode haver restrições por parte dos residentes. Este cenário pôde ser visualizado tendo em consideração as palavras positivas da sazonalidade citadas no questionário deste trabalho pelos gestores da oferta turística, onde a época baixa pode ser sinónimo de: época de renovação, férias do *staff*, descanso, recuperação da vida, tempo de reorganização, qualidade de vida, tempo para melhorar a infra-estrutura e tempo de recuperação do ambiente.



As características da época baixa, através das palavras apontadas como positivas pelos inquiridos, foram também discutidas por alguns investigadores como Murphy (1985, *in* Koenig & Bischoff, 2005; 209), Baum e Hagen (1999; 301) e Butler (2006; 210). Para os residentes, o turismo é fonte de rendimento e de geração de emprego, mas em alguns destinos estes vêem a conclusão da época alta como a ‘luz no fim do túnel’. A época baixa é positiva tanto para os recursos naturais como para a comunidade local, é o tempo de recuperação para a próxima época alta e é o tempo em que a comunidade local pode seguir a vida de forma ‘normal’ e continuar com as actividades sociais e tradicionais.

O prolongamento da época alta pode acontecer através de vários acontecimentos, como a organização de eventos e também através da alteração do calendário dos campeonatos desportivos. No estudo de caso de Higham e Hich (2002; 175-185) (ver estudo de caso III, Capítulo 3), a alteração do calendário do rugby na Nova Zelândia ajudou a prolongar a época alta juntamente com as atracções que acompanham este campeonato. No caso do Algarve, eventos desportivos como as competições de golfe poderiam ser realizadas nos meses de Março a Maio, onde o clima é favorável para a prática deste desporto, além dos campeonatos já realizados em Outubro e Novembro. Sendo que o mês de Fevereiro também poderá fazer parte do calendário de desporto, conforme o resultado apontado pelos inquiridos na tabela 6.4.

Os estudos aprofundados sobre os impactes ambientais e sociais argumentariam a possibilidade de ter como um dos cenários, para o desenvolvimento de estratégias de gestão da sazonalidade do turismo do Algarve, o aumento da procura nas épocas baixa e intermédia. Para tanto, o Algarve precisaria ter infra-estruturas como transporte e água potável suficiente para satisfazer a necessidade de todos e ter o apoio dos residentes no acolhimento dos visitantes. Segundo Baum e Hagen (1999; 311), os destinos turísticos não devem almejar a época alta durante os doze meses do ano, o que os gestores dos destinos precisam fazer é planear as actividades com qualidade.

A criação de cenários, com base nas informações dos resultados discutidos no capítulo anterior, pode ser o apoio necessário na definição das estratégias a serem adoptadas pela oferta turística do Algarve. Nesta investigação, a oferta turística foi classificada pelos sete produtos característicos do turismo. Para a caracterização do cenário de cada produto característico, considerou-se as principais respostas como: principal causa da sazonalidade, principal impacte, índice sazonal da época alta, índice sazonal da época intermédia, índice sazonal da época baixa, motivação da época alta, motivação da época intermédia, motivação da época baixa, mês de contratação e mês de despedimento e taxa de sazonalidade.

No desenvolvimento da etapa de ‘execução da pesquisa’ os sete produtos característicos do turismo foram aglomerados em seis produtos, associando o produto ‘outros’ das empresas de organização de eventos com o produto ‘agências de viagem’. No entanto, apenas cinco cenários puderam ser construídos, pois o produto característico ‘transporte’ foi representado por somente uma empresa, não fornecendo informações suficientes para o desenvolvimento das estratégias recomendadas para este sector.

O **produto característico alojamento** é representado pelo cenário: causa natural; impacte económico; índice sazonal da época alta 1.28 a 1.77; índice sazonal da época intermédia 0.89 a 1.00; índice sazonal da época baixa 0.30 a 0.69; motivação época baixa e intermédia – desporto e sénior; motivação época alta – sol e praia; contratação mês de Abril e despedimento no início da época baixa; e taxa de sazonalidade de 39.3.

Tendo em consideração este cenário, os gestores das unidades de alojamento poderiam adoptar estratégias que têm a finalidade de atenuar o impacte negativo da flutuação dos rendimentos obtidos durante o ano. As condições climatéricas e naturais do Algarve na época intermédia são favoráveis para as promoções/divulgação dos produtos e serviços do alojamento na atracção do turista sénior e do turista de desporto, assim a época baixa seria reduzida para dois meses: Janeiro e Dezembro. Sendo estes os meses para reformas nos empreendimentos, época de férias do *staff* e época para planeamento estratégico da empresa para o próximo ano.

As duas estratégias apontadas pelos gestores deste produto como as mais adoptadas na gestão da sazonalidade – desenvolvimento de novos produtos e flexibilização dos preços – são parcialmente coerentes com as características do cenário actual. O desenvolvimento de novos produtos precisa ser coerente com as principais motivações dos visitantes da época baixa e intermédia, como produtos de desporto – náutico e golfe – e produtos ao turista sénior – eventos e actividades culturais. A flexibilização dos preços não é a estratégia mais adequada, por isso, sempre que possível, deve ser evitada e substituída pela adição de valores e atributos aos serviços e produtos, conforme recomendação dos investigadores Jeffrey e Barden (1999; 137).

O **produto característico restauração e bebidas** é representado pelo cenário: causa institucional; impacte no emprego; índice sazonal época alta 1.47 a 2.71; índice sazonal época intermédia 0.54 a 0.81; índice sazonal época baixa 0.27 a 0.38; motivação época baixa – residente e sénior; motivação época intermédia – residente e MICE; motivação época alta – sol e praia; contratação mês de Julho e despedimento no mês de Outubro; e taxa de sazonalidade de 55.2.

O alto índice da taxa de sazonalidade deste produto torna-o o segundo produto mais sazonal do Algarve. Para os gestores deste produto as férias escolares e os feriados são as principais causas da sazonalidade, ou seja, as causas naturais neste sector não interferem tanto na flutuação das vendas como o institucional. Neste caso, a estratégia considerada pelos gestores como a principal – desenvolvimento de novos produtos – pode ser a estratégia eficaz na atenuação das questões relacionadas ao emprego temporário. Haver desenvolvimento de produtos, como actividades culturais e de lazer, para o visitante sénior e visitante MICE, incentivando-os a prolongar a permanência no Algarve para usufruir, por mais dias, dos serviços de restauração e bebidas.

Os gestores dos restaurantes poderiam organizar eventos gastronómicos associados a actividades de lazer, também para os residentes. Estes eventos poderiam acontecer na época anterior e/ou durante os feriados prolongados, assim como nos meses de Junho e Outubro. Assim, tanto os residentes como os visitantes,

prolongariam a utilização destes serviços e a taxa de sazonalidade seria reduzida, com acréscimo de clientes na época intermédia.

O **produto característico agências de viagem e outros** (agências de viagem e organização de eventos) é representado pelo cenário: causa natural e institucional; impacte social; índice sazonal época alta 1.16 a 1.88; índice sazonal época intermédia 0.87, no mês de Maio; índice sazonal época baixa 0.72 para os meses de Janeiro a Abril e Outubro a Dezembro; motivação época baixa e intermédia – desporto e MICE; motivação época alta – sol e praia; não há variação quanto a contratação e despedimento de funcionários; e taxa de sazonalidade de 40.9.

Neste tipo de produto, a maioria das vendas ocorre no mês de Julho, mês anterior às férias escolares. Muitas famílias deixam para reservar hotéis e voos dois a três meses anterior a viagem ou finalizam a compra (o pagamento) dos pacotes turísticos no mês de Julho. Estas atitudes são consequências das principais causas responsáveis pela flutuação das vendas deste produto: o clima e o calendário das férias. Neste caso, uma das soluções é consciencializar os clientes para adquirirem os produtos cinco a seis meses anterior a viagem a fim de obterem melhores serviços com preços acessíveis.

Apesar deste produto ter a segunda menor taxa de sazonalidade, a diversidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ser maior e mais atraente, atenuando ainda mais a taxa de sazonalidade deste sector. A oferta do produto golfe pode ser associada a organização de eventos, onde os participantes dos eventos podem também usufruir das actividades deste desporto. A estada dos participantes dos eventos pode ser prolongada quando há oferta de produtos e serviços.

A estratégia de – desenvolvimento de novos produtos – apontada pelos gestores como a principal para atenuar a sazonalidade do turismo, pode ser interpretada como sendo o desenvolvimento de novos produtos através da associação dos produtos já oferecidos/existentes. O objectivo é atrair os principais clientes das épocas baixas e intermédias, como o visitante de desporto e do MICE, tentando associar as actividades dos eventos com as actividades de desporto. Estas empresas também podem associar-se a restauração para a organização de eventos gastronómicos. Assim, também o residente tornar-se-ia no principal cliente da época baixa e intermédia deste sector.

A principal característica positiva deste sector é o emprego. A sazonalidade do turismo não afecta directamente a flutuação do número de funcionários nas empresas durante o ano. A qualidade do atendimento e a fidelização do cliente, com atendimento personalizado, pode ser mantida durante todas as épocas do ano.

O **produto característico serviços culturais** é representado pelo cenário: causa institucional; impacte no emprego; motivação época baixa e intermédia – residentes; motivação época alta – visitante cultural; não há variação quanto a contratação e despedimento de funcionários.

Os gestores inquiridos deste sector não informaram sobre a taxa de ocupação/venda de cada mês do ano de 2006. Desta forma, não foi possível identificar a taxa de sazonalidade e os índices sazonais. No entanto, conforme gráfico 4.10, verifica-se que esta é uma actividade sazonal causada principalmente pelo período escolar. Apesar dos inquiridos afirmarem não haver contratação e despedimento de funcionários em decorrência do turismo sazonal, o emprego temporário foi considerado pelos gestores deste sector, como a principal consequência da sazonalidade no destino Algarve.

A sazonalidade desta actividade, segundo os inquiridos, pode ser atenuada através da adopção da estratégia de desenvolvimento de novos produtos e da melhoria das instalações. Estas duas estratégias devem estar associadas a pesquisas de mercado, para identificação do segmento alvo de cada época do ano, e a estratégias de promoção. O objectivo destas estratégias é atrair visitantes para a época baixa e intermédia.

A promoção dos produtos e serviços culturais oferecidos pelas empresas deve ser específico e coerente com os segmentos de mercado identificados para a época baixa e intermédia. A divulgação destas actividades é imprescindível na atracção de clientes. As actividades culturais podem vir a ser o principal produto da época baixa do turismo no Algarve, devido as condições climáticas e o desenvolvimento de instalações apropriadas para estas actividades. Segundo a discussão da secção 1.4 deste trabalho, o turista cultural é um aliado na geração de emprego durante a época baixa e pode permanecer no destino de duas a cinco semanas, dependendo da oferta dos serviços culturais.

O **produto característico recreação e lazer** é representado pelo cenário: causa natural; impacte no emprego; índice sazonal época alta 3.33 a 4.17, apenas dois meses; índice sazonal época intermédia 0.50 a 0.67, apenas dois meses; índice sazonal época baixa 0.10 a 0.42; motivação época baixa – residentes e MICE; motivação época alta e intermédia – sol e praia; contratação mês de Julho e despedimento no final da época alta; e taxa de sazonalidade de 68.05.

Este produto característico apresentou a maior taxa de sazonalidade de toda a oferta turística investigada neste trabalho. Dos doze meses do ano, oito são considerados época baixa neste sector, sendo a principal causa o clima. Estas actividades são, na maioria, realizadas *outdoor*, e por isso dependem dos dias não chuvosos. Nesta investigação, a maioria das empresas que participaram da pesquisa, foram empresas de recreação aquática e de desporto, ou seja, além de dependerem dos dias sem chuva também dependem dos dias quentes.

Para este sector, tendo em consideração as características abordadas, o prolongamento da época alta e a atracção de visitantes na época intermédia, nos meses quentes, são os principais objectivos das estratégias a serem adoptadas. A estratégia de melhoria das instalações foi a principal estratégia apontada pelos gestores. Inclui-se nesta estratégia a adequação das instalações com o clima, ou seja: criar condições para a prática de actividades *indoor*, como a disponibilização de piscinas cobertas e aquecidas. Para além desta estratégia, também é conveniente identificar o segmento de mercado que melhor se adapte a época intermédia deste produto, como o visitante de desporto e do MICE.

A época de emprego deste produto compreende apenas dois meses, nos demais meses mantêm-se apenas os funcionários administrativos. Esta característica pode ser prejudicial à qualidade dos serviços e produtos prestados. Há actividades que exigem do funcionário capacitação para fornecer ao cliente serviços com segurança, para preservação da imagem da empresa.

As estratégias sugeridas para cada produto característico podem ser visualizada na tabela seguinte. Estas estratégias, como mencionado anteriormente, foram fundamentadas nas características apontadas pelos gestores de cada produto, sendo possível definir cenários actuais. O objectivo de cada estratégia sugerida foi baseado no modelo de Weaver e Oppermann (2000; 210), comentado no Capítulo 3 deste trabalho.

**Tabela 7.1 Estratégias e objectivos sugeridos**

<b>PRODUTO CARACTERÍSTICO</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>OBJECTIVO</b>
Alojamento	Promoção dos produtos e serviços para atracção do turista sénior e do turista de desporto.	Aumentar a procura da época intermédia – reduzir a época baixa para dois meses.
Restauração	Desenvolver produtos como actividades culturais e de lazer – eventos gastronómicos.	Redistribuir a procura – prolongar a época alta.
Agência	Desenvolver novos produtos através da associação dos produtos já existentes, como eventos e prática de golfe.	Aumentar a procura da época baixa e da época intermédia.
Serviços culturais	Desenvolver novos produtos; melhorar as instalações; desenvolver pesquisa de mercado; e promoção.	Aumentar a procura da época baixa e da época intermédia.
Serviços de lazer	Melhorar as instalações com adequação das actuais às diversas estações do ano.	Redistribuir a procura – prolongar a época alta e aumentar a procura na época intermédia.

Fonte: elaboração própria.

Uma das questões discutidas no Capítulo 6 está relacionada com o responsável pela gestão da sazonalidade do turismo. Os gestores inquiridos apontaram a RTA e o Governo como os principais responsáveis. Para que as estratégias sugeridas nesta secção sejam eficazes é necessário que estes organismos, reconhecidos como os responsáveis, desenvolvam pesquisas de mercado que identifiquem o segmento propício para cada época do ano, através de estudos sobre a motivação, tipos de serviços próprio de cada segmento e perfil social e económico de cada segmento. Após este estudo, poderão ser traçadas metas que contemplarão o plano de desenvolvimento do turismo do Algarve. Estas metas terão como objectivo a atenuação dos impactes negativos da sazonalidade do turismo. Na elaboração destas metas, é conveniente ter o apoio dos residentes e do sector privado, pois cada um terá um papel a desenvolver para atingir este objectivo.

As estratégias sugeridas nesta secção tiveram como base a opinião dos gestores da oferta turística do Algarve. A gestão da sazonalidade do turismo do Algarve também depende do sector público e dos

residentes. Cada actor do sistema do turismo deste destino precisa conhecer suas funções para que o objectivo de todos possa ser a atenuação dos impactes negativos da sazonalidade do turismo.

## 7.4 Conclusão

Neste capítulo apresentou-se as considerações finais desta tese de mestrado. Os estudos realizados na primeira parte deste trabalho contribuíram para as análises e discussões sobre a sazonalidade do turismo tendo em consideração as informações recolhidas junto aos gestores da oferta turística do Algarve.

O turismo do Algarve pode estar na fase de *Desenvolvimento*, segundo modelo do ciclo de vida dos destinos, onde o número de visitantes da época alta é maior do que o número de residentes. Nesta fase, os *stakeholders* precisam de se associar para oferecer produtos existentes e produtos novos ao segmento de mercado actual e a novos segmentos, através da estratégia de liderança em custos, diferenciação e de segmentação. O objectivo desta estratégia é a gestão do turismo do Algarve, para atingir a fase de *Consolidação* e manter-se nesta, sem haver declínio. Para tanto, recomenda-se ao sector público a realização da pesquisa de mercado, identificando o segmento alvo para cada época do ano, de acordo com as características do destino. Os produtos existentes, nas condições climáticas de cada época do ano, devem satisfazer as necessidades e anseios de cada segmento de mercado.

De entre as principais características do turismo do Algarve estão o propósito da viagem de cada época do ano, com base nas informações dos gestores inquiridos. O visitante de ‘sol e praia’ representa a maior fatia deste mercado, mas outros segmentos precisam ser investigados com a intenção de gerir a sazonalidade do turismo deste destino. Desta forma, a principal causa da sazonalidade do turismo, conforme opinião dos inquiridos, poderá ser alterada ou atenuada. O clima do Algarve favorece a que diversas actividades possam ser desenvolvidas durante todo o ano, tendo somente os meses de Janeiro e Dezembro como época baixa.

A motivação do tipo ‘sol e praia’ foi apontada por unanimidade pelos gestores inquiridos para os meses da época alta. Nas épocas baixa e intermédia, cada produto característico atrai um tipo de segmento de mercado, havendo coerência apenas entre alguns produtos. A gestão da sazonalidade do turismo acontece, no caso do Algarve, com intensidade e forma diferenciada, de acordo com as necessidades de cada tipo de oferta. Esta análise permitiu confirmar uma das hipóteses desta investigação, de que os diferentes tipos de empresas turísticas adoptam diferentes estratégias para a gestão da sazonalidade.

A gestão da sazonalidade do turismo do Algarve contribuirá para atenuar os problemas relacionados com o emprego, sendo este o principal impacte negativo indicado pelos gestores inquiridos. As empresas dos serviços de recreação e lazer são as mais afectadas neste aspecto, pois suas actividades estão directamente dependentes do clima e do visitante de ‘sol e praia’, o que contribui para a contratação temporária durante dois a três meses.

As estratégias sugeridas para cada produto característico, mesmo sendo distintas entre cada produtor, têm como consequência a atenuação dos impactos negativos da sazonalidade do turismo para todo o conjunto da oferta e também para o destino. Ou seja, a estratégia de desenvolver eventos gastronómicos através da restauração pode tanto beneficiar os serviços de lazer como os serviços culturais, como as agências, como as empresas de transporte e como o alojamento. A associação da oferta turística, onde cada produto característico desenvolve e realiza de forma eficaz a sua estratégia, auxiliará para atenuar a sazonalidade do turismo do destino.

O objectivo delineado, nesta tese de mestrado, foi possível de ser alcançado através da metodologia adoptada, das análises dos resultados obtidos e das discussões confrontadas entre a Parte I e a opinião dos inquiridos. Nesta investigação, foi possível avaliar a oferta turística quanto às estratégias adoptadas por cada produto característico do turismo em relação à gestão da sazonalidade. As estratégias foram identificadas, analisadas e discutidas para cada produto característico, sendo este o tema do trabalho desenvolvido. As discussões foram fundamentadas com importante teor, onde as análises apresentadas neste trabalho poderão dar um contributo para novas investigações e, principalmente, para fornecer directrizes na identificação de estratégias eficazes na gestão da sazonalidade do turismo.

A análise e discussão dos resultados obtidos com esta investigação permitem comprovar total ou parcialmente as oito hipóteses avançadas no Capítulo 5 deste trabalho. Nenhuma das hipóteses mencionadas foi refutada. As hipóteses comprovadas, além da mencionada anteriormente, foram: as empresas utilizam estratégias de gestão para atenuar a sazonalidade do turismo; cada produto característico, conforme suas características e necessidades, aponta um tipo de causa principal e um tipo de impacto da sazonalidade do turismo; o trabalho temporário é frequente nas empresas com maior taxa de sazonalidade; e o sector público, para os gestores dos produtos turísticos, é o responsável pela gestão da sazonalidade do turismo.

A hipótese de que as empresas turísticas – prestadoras de serviço dos sete produtos característicos do turismo – possuem diferentes períodos de época alta e baixa foi comprovada parcialmente. Os meses da época alta não foram os mesmos para cada tipo de produto, ou seja, para o alojamento os meses da época alta foram Junho, Julho, Agosto e Setembro, já para os serviços de lazer foram somente os meses de Julho e Agosto, pois os restantes meses tiveram o índice sazonal abaixo de 1. No entanto, os meses da época baixa foram iguais para todos, com excepção da restauração, que em 2006, o mês de Novembro foi considerado época intermédia.

A hipótese de que a oferta turística consegue atrair o segmento de mercado predominante de cada época, foi comprovada parcialmente. Na época alta a motivação predominante foi a mesma para todas as empresas, mas na época baixa e intermédia cada produto característico teve um tipo de cliente predominante, não havendo coerência nos segmentos atraídos.

A hipótese de que a sazonalidade é uma característica natural do turismo foi parcialmente refutada. Os gestores não concordaram com esta afirmação, mas incluíram nas palavras que expressavam a opinião de cada um sobre a sazonalidade do turismo, temas sobre a revitalização da vida social e de reestruturação da empresa, como forma de aproveitar a época baixa para programação e adequação para a época alta.

Tendo em consideração as análises destas hipóteses, a gestão da sazonalidade do turismo através da oferta turística acontece de acordo com as estratégias adoptadas por cada gestor, com a preocupação de atenuar os impactes negativos proporcionados pela sazonalidade do turismo na empresa. Cada gestor afirmou adoptar estratégias que são coerentes com as suas necessidades, contudo, os gestores não demonstraram ter uma acção conjunta. Desta forma, a sazonalidade do turismo no Algarve pode não ser gerida através das acções implementadas por cada gestor.

A sugestão, para o caso do Algarve, é a associação dos gestores no desenvolvimento de estratégias que possam atenuar os impactes negativos da sazonalidade do turismo na empresa, mas que tenham como objectivo comum a gestão da sazonalidade do turismo do destino. A visão estratégica de todos os gestores deve estar focada na gestão da sazonalidade do turismo do destino. A promoção do destino é uma estratégia a ser desenvolvida em conjunto. O Algarve não deve ser promovido de forma *multi-sold* e sim com metas a serem alcançadas, com foco no segmento de mercado determinado para cada época do ano.

As estratégias para a gestão da sazonalidade do turismo, para serem eficazes, precisam de ser desenvolvidas com o apoio e concordância de todos os *stakeholders*. Os resultados obtidos com o estudo empírico e as discussões relacionadas com a teoria abordada na Parte I, evidenciam que a adopção de estratégias em conjunto pode colaborar para a gestão da sazonalidade do turismo. Cada gestor pode desenvolver estratégias em conjunto com os outros gestores e estas podem vir a fazer parte de uma meta associada com as acções do sector público e dos residentes. Para tanto, cada *stakeholder* deve participar activamente nas decisões sobre a gestão da sazonalidade no destino Algarve.

A investigação desta tese de mestrado demonstrou o interesse dos gestores dos produtos característicos do turismo em gerir a sazonalidade do turismo através da adopção de medidas de política estratégica. Ficou evidente neste trabalho, pela opinião dos gestores da oferta turística, que a sazonalidade do turismo precisa ser devidamente gerida. Os impactes negativos da sazonalidade do turismo, principalmente os que estão relacionados com o emprego temporário e a flutuação da rentabilidade das empresas, precisam ser atenuados. Desta forma, regista-se a necessidade de outras investigações com os restantes *stakeholders* para confirmar o interesse de todos em adoptar como meta a gestão da sazonalidade do turismo, comprovando que este é um fenómeno natural do turismo, mas o qual necessita ser gerido no destino Algarve.



## Referências Bibliográficas

- Alexandre, J. (2007). *Lisboa destaca-se: O MICE em Portugal está a mudar*. Ambitur. Acedido em 29 de Maio de 2007 em: <http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=9049>.
- Amelung, B., Nicholls, S. E Vinder, D. (2007). Implications of global climate change for tourism flows and seasonality. *Journal of Travel Research*, **45**: 285-296.
- Andriotis, K. (2001). Strategies on resort areas and their life cycle stages. *Tourism Review*, **56**: 1-17.
- Andriotis, K. (2005). Seasonality in Crete: Problem or a way of life? *Tourism Economics*, **11** (2): 207-224.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs. New Jersey, 230pp.
- Apostolakis, A. (2003). The convergence process in heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, **30** (4): 795-812.
- Ashworth, G. e Voogdt, H. (1991). Can places be sold for tourism? In: G. Ashworth e B. Goodall (eds.), *Marketing tourism places*, Routledge. London, 284pp.
- Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve. (2004). *Balanço do ano turístico 2004*. AHETA. Faro, 51pp. Acedido em Janeiro de 2007 em: <http://www.aheta.pt/documentos/B2004.pdf>.
- Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve. (2006). *Balanço do ano turístico 2006: Perspectivas para 2007*. AHETA. Acedido em Janeiro de 2007 em: <http://www.aheta.pt>.
- Banco de Portugal. (2007). *Estatísticas da balança de pagamentos: Serviços – viagens e turismo*. BPortugal. Acedido em Fevereiro de 2007 em: <http://www.bportugal.pt/stats/download/c126.csv>.
- BarOn, R. V. (1975). *Seasonality in tourism: A guide to the analysis of seasonality and trends for policy making*. Technical Series, 2. The Economist Intelligence Unit. Londres, 91pp.
- Baud-Bovy, M. e Lawson, F. (1998). *Tourism & recreation: Handbook of planning and design*. 2ª edição, Architectural Press. Oxford, 287pp.
- Baum, T. e Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, **1**: 299-312.
- Baum, T. e Lundtorp, S. (1999). Seasonality in tourism: An introduction. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Bender, O., Schumacher, K. P. e Stein, D. (2005). Measuring seasonality in central Europe's tourism: How and for what? *10<sup>th</sup> International Conference on Information & Communication Technologies (ICT) in Urban Planning and Spatial Development and Impacts of ICT on Physical Space*, 303-309. Acedido em 17 de Outubro de 2006 em: [http://www.corp.at/corp\\_relaunch/papers\\_txt\\_suche/CORP2005\\_BENDER.pdf](http://www.corp.at/corp_relaunch/papers_txt_suche/CORP2005_BENDER.pdf).
- Beni, M. C. (1997). *Análise estrutural do turismo*. 10ª Edição, SENAC. São Paulo, 515pp.

- Britto, J. e Fontes, N. (2002). *Estratégias para eventos: Uma óptica do marketing e do turismo*. Aleph. São Paulo, 256pp.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, **21**: 97-116.
- Bull, A. (1995). *The economics of travel and tourism*. 2ª Edição, Longman. Melbourne, 267pp.
- Butler R. W. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Butler, R. W. (2006). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. In: R. W. Butler (eds.), *The tourism area life cycle: Applications and modifications*. Aspects of Tourism, vol.1, Channel View Publications. Londres, 385pp.
- Campos, A. C., Mendes, J. C. e Silva, J. A. (2006). Para uma cultura da qualidade total no destino turístico: Métodos de diagnóstico e estratégias de desenvolvimento. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, **5**: 21-40.
- Commons, J. e Page, S. (2001). Managing seasonality in peripheral tourism regions: The case of Northland, New Zealand. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. e Shepherd, R. (2001). *Turismo, princípios e prática*. Tradutor: Roberto Cataldo Costa. 2ª Edição, Bookman. Porto Alegre, 559pp.
- Correia, A., Barros, C. e Silvestre, A. (2007). Golf tourism repeat choice behavior in the Algarve: A mixed logit approach. *Tourism Economics*, **13** (1): 111-127.
- Costa, C. M. M. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level. Planning, organisations and networks: The case of Portugal*. Tese de Doutorado em Turismo. Universidade de Surrey. Guildford, 509pp.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo. Lisboa, 447pp.
- Dencker, A. (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 3ª Edição, Futura. São Paulo, 286pp.
- Diário Económico. (2007). *Transportadoras aéreas contestam a integração no comércio de gases poluentes*. DiariEconomico.com. Acedido em 14 de Junho de 2007 em: <http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/internacional/empresas/pt/desarrollo/1002709.html>.
- Direcção Geral do Turismo de Portugal. (1998). *A sazonalidade no turismo em Portugal*. DGT. Lisboa, 115pp.
- Direcção Geral do Turismo. (2004). *Análise da Conjuntura: 1º e 2º semestre de 2004*. DGT. Lisboa. Acedido em Janeiro de 2007 em: <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/AnaliseConjuntura.htm>.
- Direcção Geral do Turismo. (2004a). *Dormidas 1993-2003*. DGT. Lisboa, 20pp. <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/SeriesEstatisticas/index.htm>.

- Direcção Geral do Turismo. (2005). *Análise da Conjuntura 1º, 2º, 3º e 4º trimestre de 2005*. DGT. Lisboa. Acedido em Janeiro de 2007 em: <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/AnaliseConjuntura/AnaConj2005/index.htm>.
- Direcção Geral do Turismo de Portugal. (2005a). *Férias dos portugueses 2004: Síntese dos aspectos mais relevantes*. DGT. Lisboa, 7pp.
- Direcção Geral do Turismo. (2006). *Análise da Conjuntura: 1º, 2º e 3º trimestre de 2006*. DGT. Lisboa. Acedido em Junho de 2007 em: <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/AnaliseConjuntura/index.htm>.
- Direcção Geral do Turismo. (2006a). *Preços ao balcão: Estabelecimentos hoteleiros 2005*. DGT. Lisboa, 23pp. Acedido em Janeiro de 2007 em: <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/AnaliseEstatistica/AnaEst2005/index.htm>.
- Direcção Geral do Turismo. (2006b). *Listagem de agências de viagens: Sedes e balcões*. DGT. Lisboa, 40pp. Acedido em Janeiro de 2007 em: [http://www.dgturismo.pt/stellent/groups/publico/documents/conhecimento/id\\_006834.pdf](http://www.dgturismo.pt/stellent/groups/publico/documents/conhecimento/id_006834.pdf).
- Direcção Geral do Turismo. (2007). *Análise da Conjuntura: 4º trimestre de 2006*. DGT. Lisboa. Acedido em Junho de 2007 em: <http://www.dgturismo.pt/ConhecimentodoSector/OMercado/MercadoEmNumeros/AnaliseConjuntura/index.htm>.
- Flognfeldt, T. (2001). Long-term positive adjustments to seasonality: Consequences of summer tourism in the Jotunheimen Area, Norway. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Foster, D. (1991). *Travel and tourism management*. Macmillan Education. Londres, 343pp.
- Genea Portugal. (2007). *Mapa concelhos Algarve*. Genea Portugal. Acedido em 19 de Junho de 2007 em: <http://genealogia.netopia.pt/mapas/nivel.php?id=8>.
- Getz, D. e Nilsson, P. A. (2004). Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: The case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management*, **25**: 17-30.
- Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism. *The Tourism Review*, **1**: 18-27.
- Hall, C. M., Mitchell, R e Sharples, L. (2003). Consuming places: the role of food, wine and tourism in regional development. In: C. M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis e B. Cambourne (eds.), *Food Tourism around the world: Development, management and markets*. Butterworth-Heinemann. Oxford, 392pp.
- Haywood, K. M. (1991). Can the tourist-area life cycle be made operational? In: S. Medlik (eds.), *Managing tourism*, Butterworth-Heinemann. Oxford, 344pp.
- Higham, J. e Hinch, T. (2002). Tourism, sports and seasons: The challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, **23**: 175-185.

- Hinch, T. D. e Jackson, E. L. (2000). Leisure constraints research: Its value as a framework for understanding tourism seasonality. *Current Issues in Tourism*, **3** (2): 87-106.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold. New York, 508pp.
- Instituto Nacional de Estatística. (1998). *Anuário Estatístico da região do Algarve – 1999*. INE. Faro, 168pp.
- Instituto Nacional de Estatística. (2000). *Anuário Estatístico da região do Algarve – 2001*. INE. Faro, 178pp.
- Instituto Nacional de Estatística. (2002). *Anuário Estatístico da região do Algarve – 2003*. INE. Faro, 198pp.
- Instituto Nacional de Estatística. (2003). *Estudo de implementação da conta satélite do turismo em Portugal: Relatório de progresso*. INE. Faro, 90pp.
- Instituto Nacional de Estatística. (2004). *Pesquisa por unidade territorial*. INE. Acedido em Janeiro de 2006 em: <http://www.ine.pt/prodserve/pesquit/quadro2.asp>.
- Jang, S. (2004). Mitigating tourism seasonality: A quantitative approach. *Annals of Tourism Research*, **31** (4): 819-836.
- Jang, S., Cai, L. A., Morrison, A. M. e O'Leary, J. T. (2005). The effects of travel activities and seasons on expenditure. *International Journal of Tourism Research*, **7**: 335-346.
- Jeffrey, D. e Barden, R. R. D. (1999). An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Kastenholz, E. (2002). *The role and marketing implications of destination images on tourism behavior: The case of Northern Portugal*. Tese de Doutoramento em Turismo. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro. Aveiro, 392pp.
- Klemm, M. e Rawel, J. (2001). Extending the school holiday season: The case of Eurocamp. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Koc, E. e Altinay, G. (2007). An analysis of seasonality in monthly per person tourist spending in Turkish inbound tourism from a market segmentation perspective. *Tourism Management*, **28**: 227-237.
- Koenig, N. e Bischoff, E. E. (2003). Seasonality of tourism in Wales: A comparative analysis. *Tourism Economics*, **9** (3): 229-254.
- Koenig, N. e Bischoff, E. E. (2005). Seasonality research: The state of the art. *International Journal of Tourism Research*, **7**: 201-219.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. 2ª Edição, Prentice Hall Europe. London, 1031pp.
- Kozak, M. (2004). Introducing destination benchmarking: A conceptual approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, **28** (3): 281-297.

- Lakatos, E. e Marconi, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*. 4ª Edição, Atlas. São Paulo, 214pp.
- Lafferty, G. e Fossen, A. (2001). Integrating the tourism industry: Problems and strategies. *Tourism Management*, **22**: 11-19.
- Lundtorp, S., Rassing, C. K. e Wanhill, S. R. C. (1999). The off-season is 'no-season': The case of the Danish island of Bornholm. *Tourism Economics*, **5** (1): 49-68.
- Lundtorp, S. (2001). Measuring tourism seasonality. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. Londres, 194pp.
- Manente, M. (2006). Destination management organizations and actors. In: D. Buhalis e C. Costa (eds.), *Tourism management dynamics: Consumers, products and industry*, Elsevier. Oxford, 268pp.
- Mathieson, A. e Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, physical and social impacts*. Longman Harlow. London, 208pp.
- Mill, R. C. e Morrison, A. M. (1992). *The tourism system*. 2ª edição, Prentice Hall. New York, 506pp.
- Nadal, J.R., Font, A. R. e Rosselló, A. S. (2004). The economic determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research*, **31** (3): 697-711.
- Newsome, D., Moore, S. A. e Dowling, R. K. (2001). *Natural area tourism: Ecology, impacts and management*. Aspects of Tourism 4, Channel View Publications. Sidney, 340pp.
- Observatório do Algarve. (2006). *Golfe campeão...mas só para estrangeiros*. Acedido em 22 de Outubro de 2006 em: [http://www.observatoriodoalgarve.com/cna/noticias\\_ver.asp?noticia=9007](http://www.observatoriodoalgarve.com/cna/noticias_ver.asp?noticia=9007).
- Organização Mundial do Turismo. (1994). *National and regional tourism planning: Methodologies and case studies*. OMT. Madrid, 250pp.
- Organização Mundial do Turismo. (1995). *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. OMT. Madrid, 126pp.
- Organização Mundial do Turismo. (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. OMT. Madrid, 194pp.
- Organização Mundial do Turismo. (1999). *Conta satélite do turismo: Quadro conceptual*. OMT. Madrid, 148pp.
- Organização Mundial do Turismo. (2001). *Facts & figures: Tourism 2020 vision*. Acedido em 20 de Setembro de 2006 em: <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>.
- Organização Mundial do Turismo. (2006). *Tourism Highlights 2006 Edition*. OMT. Madrid, 12pp. Acedido em 20 de Setembro de 2006 em: <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>.
- Plano Regional Turismo do Algarve. (2001). *PRTA Anos 2000*. PRTA. Faro, 160pp.
- Poon, A. (1993). *Tourism technology and competitive strategies*. CAB International. Wallingford, 370pp.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. Nova Iorque, 393pp.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. Nova Iorque, 558pp.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillian. London, 855pp.
- Região de Turismo do Algarve. (2007). *VisitAlgarve-Portal de turismo do Algarve*. Acedido em Janeiro de 2007 em: [http://www.visitalgarve.pt/visitalgarve/vPT/Guia\\_Servicos](http://www.visitalgarve.pt/visitalgarve/vPT/Guia_Servicos).
- Schlüter, R. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. 2ª Edição, Aleph. São Paulo, 192pp.
- Silva, J. A. M. (1989). *Avaliação do impacto económico do turismo em Portugal*. Centro Interdisciplinar do Estudos Económicos. Lisboa, 148pp.
- Sorensen, N. K. (1999). Modeling the seasonality of hotel nights in Denmark by county and nationality. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), *Seasonality in tourism*, Pergamon. London, 194pp.
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and recreation management*. 3ª Edição, Chapman & Hall. London, 480pp.
- Universidade do Algarve. (2004). *Estudo sobre o golfe no Algarve, diagnóstico e áreas problema*, vol.1. UAlg. Faro, 136pp.
- Vogel, H. L. (2001). *Travel industry economics: A guide for financial analysis*. University Press. Cambridge, 248pp.
- Weaver, D. e Oppermann, M. (2000). *Tourism management*. John Wiley & Sons. Sidney, 360pp.
- Wilton, D. e Wirjanto, T. (1998). *An analysis of the seasonal variation in the national tourism indicators*. Canadian Tourism Commission, 53pp. Acedido em 10 de Outubro de 2006 em: [http://www.canadatourism.com/ctx/files/publication/data/enca/research/analysis\\_of\\_the\\_seasonal\\_variation\\_in\\_the\\_national\\_tourism\\_indicators\\_1999/SeasonalVariation.pdf](http://www.canadatourism.com/ctx/files/publication/data/enca/research/analysis_of_the_seasonal_variation_in_the_national_tourism_indicators_1999/SeasonalVariation.pdf).
- Witt, S., Brooke, M. Z. e Buckley, P. J. (1991). *The management of international tourism*. Unwin Hyman. London, 209pp.

## **Anexos**

Anexo 1 – Questionário alojamento – HTL

Anexo 2 – Questionário restauração, serviços culturais e serviços de lazer – RECURA

Anexo 3 – Questionário transporte – TRANS

Anexo 4 – Questionário agência de viagens, agência de organização de eventos e agências de viagens e eventos – AGT

## INQUÉRITO: ALOJAMENTO

Caro Empreendedor\*, este questionário faz parte de um **estudo de investigação de Mestrado** a decorrer na Universidade de Aveiro, o qual tem como objectivo compreender as estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve na **gestão da sazonalidade do turismo**. Os resultados deste inquérito poderão auxiliar no desenvolvimento de acções coerentes com a realidade da oferta turística desta região que possam ser eficazes na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade do turismo. Este questionário é **confidencial**, pelo que os resultados finais não identificarão as organizações que o estão a responder. Assim, mesmo que algumas questões possam ser, na sua opinião, mais delicadas, por favor, responda com o maior rigor possível, pois trata-se de um trabalho de investigação e o sigilo em torno das questões será sempre respeitado. A qualidade do trabalho final depende da **sua preciosa colaboração**. Por favor, leia atentamente as questões colocadas e escolha a resposta que mais se adequa à sua opinião.

Emanuelle de Melo Pimentel, Universidade de Aveiro, DEGEI.  
Contacto: 93 390 3103, [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com), fax: 234 401567

\* Recomenda-se o preenchimento pelo responsável do Sector Comercial/Marketing ou Director.

**Esta pesquisa está a ser desenvolvida com o apoio institucional da ATA, através da Sra. Elia Freitas e da AHETA.**

### I – Identificação

01. Nome da Empresa:

02. Localização:

03. Ano de inauguração:

04. Tipologia:

Aldeamento Turístico: 3\*( ) 4\*( ) 5\*( )  
Apartamento Turístico: 2\*( ) 3\*( ) 4\*( ) 5\*( )  
Estalagem: 2\*( ) 3\*( ) 4\*( )  
Hotel: 2\*( ) 3\*( ) 4\*( ) 5\*( )  
Hotel Apartamento: 2\*( ) 3\*( ) 4\*( ) 5\*( )  
Turismo no Espaço Rural: ( )

05. Qual a capacidade total (camas) deste empreendimento?

06. Serviços complementares do empreendimento (assinale somente os equipamentos de que dispõe):

Campo de Golfe		Spa		Room Service		Restaurante	
Loja/Shopping		Sala de jogos		Sala de Conferência		Piscina	
Parque Estacionamento		Lavandaria		Serviço Babysitting		Bar	

Outros:

### II - Funcionamento e Mercados (dados de 2006)

07. Indique os meses em que o alojamento abre durante o ano:

08. Qual a taxa de ocupação (cama) aproximada do empreendimento nos seguintes meses?

Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maio	%	Junho	%
Julho	%	Agosto	%	Setembro	%	Outubro	%	Novembro	%	Dezembro	%

09. Qual a estada média (dias) dos clientes (nacionais e estrangeiros) neste empreendimento, nos seguintes meses?

	Nac.	Estrang.		Nac.	Estrang.		Nac.	Estrang.		Nac.	Estrang.		Nac.	Estrang.		Nac.	Estrang.
Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho		
Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro		

10. Qual o tipo de cliente predominante em cada mês? (colocar 1 (uma) letra correspondente do tipo de cliente para cada mês).

A) Turista de eventos (MICE)      B) Turista de golfe/desporto  
C) Turista cultural                      D) Turista de 'Sol e Praia'  
E) Visita a amigos e familiares      F) Turista Sênior (3ª idade)

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	

11. Indique para cada forma de comercialização/divulgação utilizada pela empresa, se ela é:

1 – não utilizada; 2 – pouco utilizada; 3 – utilizada com frequência.

Ao balcão		Pelas agências		Website da empresa	
Operadores nacionais		Operadores internacionais		Website da RTA/ATA	
Anúncio Publicitário		Convention Bureau		Feiras e outros eventos	

Outras:



12. O que é que considera mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância: (assinalar com um 'X' para cada item conforme o número correspondente)

1 *nada relevante* – 2 *pouco relevante* – 3 *nem irrelevante nem relevante* – 4 *bastante relevante* – 5  *muito relevante*

	1	2	3	4	5
Os preços					
Os serviços complementares (estacionamento, piscina, restaurantes)					
Os amenities (objectos e/ou acessórios disponibilizados aos hóspedes)					
A qualidade dos quartos e das infra-estruturas					
A segurança					
A imagem da empresa					
O atendimento					
A animação/recreação					
A limpeza e a higiene das instalações					
Outros aspectos:					

### III - Emprego

13. Indique os meses em que é costume aumentar e diminuir o número de funcionários da empresa durante o ano:

Aumentar: \_\_\_\_\_

Diminuir: \_\_\_\_\_

( ) Não há variação do número de funcionários durante o ano.

14. Distribuição por grupos etários dos empregados:

<= 25 anos	%	26-40 anos	%
41-55 anos	%	>= 56 anos	%

15. Nível de instrução dos empregados:

Ensino básico	%	Ensino Complementar	%
Ensino Superior	%	Apenas Alfabetizado	%

### IV – A Sazonalidade do turismo na empresa

16. A empresa adopta estratégia para a gestão da sazonalidade do turismo? Sim ( ) Não ( ).

16-1. Se sim, das estratégias abaixo, assinale 4 estratégias adoptadas pelo alojamento na gestão da sazonalidade do turismo? (ordenar da 1ª à 4ª por ordem de importância)

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações da empresa		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais atributos		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Contratação de mão-de-obra especializada ou estudantes em hotelaria		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação do alojamento		

Outras estratégias:

17. Na sua empresa, qual é a maior causa da variação da taxa de ocupação durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, taxa cambial)	
Causas promocionais (promoção dos produtos pela empresa)	

18. Dos serviços complementares disponíveis no empreendimento, assinale 3 que considera fundamentais para atrair clientes na época baixa e intermédia?

Campo de Golfe		Spa		Room Service		Restaurante	
Loja/Shopping		Sala de jogos		Sala de Conferência		Piscina	
Parque Estacionamento		Lavandaria		Serviço Babysitting		Bar	

Outros:

### V – A Sazonalidade do turismo no destino Algarve

19. Quais das estratégias abaixo, por ordem de relevância de 1 (**mais** importante) à 4 (**menos** importante), são importantes na gestão da sazonalidade **do destino turístico**?

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações e infra-estruturas do destino		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais atributos		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Capacitação da mão-de-obra local		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros destinos na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação do destino		

20. No Algarve, qual é a maior causa da variação do número de visitantes durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, inflação)	
Causas promocionais (promoção dos produtos do destino)	

21. Quais destes impactes provocados pela sazonalidade são mais negativos ao Algarve? (ordene do 1º **mais** negativo ao 4º **menos** negativo)

Impacte social		Impacte económico	
Impacte ambiental		Emprego	

22. Na sua opinião, quem é o principal responsável pela gestão da sazonalidade neste destino? (assinalar apenas um)

Associação Regional do Golfe do Algarve		O Governo	
Associação do Turismo do Algarve - ATA		A Autarquia	
Região de Turismo do Algarve - RTA		O sector privado	
AHETA		NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve)	

23. Indique o grau de relevância das acções abaixo que poderiam ser tomadas pelo responsável (citado na questão anterior) para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo no Algarve. (ordenar de 1 a 4, sendo o 1º o **mais** relevante e o 4º o **menos** relevante).

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Na época alta, utilizar os equipamentos existentes (dormitórios, centros comerciais...) no destino		
Desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais		
Desenvolver políticas para incentivar o turismo doméstico		
Atrair novos segmentos de mercado à época baixa		
Atrair novos segmentos de mercado à época intermédia (Abril-Junho, Outubro)		
Reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais		
Melhorar as condições de acesso e transporte		
Desenvolver cursos para qualificar a mão-de-obra local		
Informar os potenciais vendedores sobre os produtos turísticos da época baixa		
Fornecer incentivos para o funcionamento das empresas também na época baixa		

24. Diante das afirmações citadas abaixo, qual a sua opinião:

1 *Discordo inteiramente*....5 *Concordo inteiramente*

	1	2	3	4	5
A contratação de funcionários temporários só ocorre quando a unidade hoteleira é sazonal.					
A unidade hoteleira nada pode fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve.					
A variação anual da taxa de ocupação identifica se a empresa é sazonal ou não.					
A variação anual da rentabilidade da empresa identifica se a empresa é ou não sazonal.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura.					
Quando a empresa adopta estratégia para atenuar a sazonalidade ela conseguiu se manter em funcionamento durante todo o ano.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de promoção.					
A sazonalidade é uma característica natural do turismo e traz benefícios ao destino como a recuperação da qualidade de vida dos residentes, a recuperação do meio ambiente e o tempo para re-organizar a infra-estrutura local.					

25. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos negativos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

26. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos positivos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

\* Após ter respondido as questões deste questionário, por favor, encaminhar por email para [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com) ou por fax para 234 401567.

**MUITO OBRIGADA POR SUA ATENÇÃO E DISPONIBILIDADE**

**INQUÉRITO: RESTAURAÇÃO, SERVIÇOS CULTURAIS e SERVIÇOS DE LAZER**

Caro Empreendedor\*, este questionário faz parte de um **estudo de investigação de Mestrado** a decorrer na Universidade de Aveiro, o qual tem como objectivo compreender as estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve na **gestão da sazonalidade do turismo**. Os resultados deste inquérito poderão auxiliar no desenvolvimento de acções coerentes com a realidade da oferta turística desta região que possam ser eficazes na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade do turismo. Este questionário é **confidencial**, pelo que os resultados finais não identificarão as organizações que o estão a responder. Assim, mesmo que algumas questões possam ser, na sua opinião, mais delicadas, por favor, responda com o maior rigor possível, pois trata-se de um trabalho de investigação e o sigilo em torno das questões será sempre respeitado. A qualidade do trabalho final depende da **sua preciosa colaboração**. Por favor, leia atentamente as questões colocadas e escolha a resposta que mais se adequa à sua opinião.

Emanuelle de Melo Pimentel, Universidade de Aveiro, DEGEI.  
Contacto: 93 390 3103, [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com), fax: 234 401567

\* Recomenda-se o preenchimento pelo responsável do Sector Comercial/Marketing ou Director.

**Esta pesquisa está a ser desenvolvida com o apoio institucional da ATA, através da Sra. Elia Freitas e da AHETA.**

**I – Identificação**

01. Nome da Empresa:

02. Localização:

03. Ano de inauguração:

04. Tipologia:

Restaurante ( ) ou Serviços Lazer/Recreação ( ) ou Serviços Culturais ( ) ou Serviços Culturais e Lazer ( )

05. Serviços oferecidos pela empresa:

Alimentos e bebidas		Localizado junto ao alojamento		Sala de Conferência	
Salas para dança		Eventos gastronómicos		Animação	
Parque Estacionamento		Atendimento somente para eventos		Actividade desporto	
Excursões		Actividades culturais		Casino	

Outras:

**II - Funcionamento e Mercados**

06. Indique os meses em que a empresa abre durante o ano:

07. Qual a taxa média aproximada de clientes por mês?

Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maio	%	Junho	%
Julho	%	Agosto	%	Setembro	%	Outubro	%	Novembro	%	Dezembro	%

08. Qual o tipo de cliente predominante em cada mês? (colocar 1 (uma) letra correspondente do tipo de cliente para cada mês).

- A) Turista de eventos (MICE)      B) Turista de golfe/desporto  
C) Turista cultural                  D) Turista de 'Sol e Praia'  
E) Residentes                        F) Visita a amigos e familiares  
G) Turista lazer                      H) Turista Sênior (3ª idade)

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	

( ) Não há como diferenciar o tipo de cliente que utiliza nossos serviços.

09. Indique para cada forma de comercialização/divulgação utilizada pela empresa, se ela é:

1 - não utilizada; 2 - pouco utilizada; 3 - utilizada com frequência.

Ao balcão		Pelos alojamentos		Website da empresa	
Operadores nacionais		Operadores internacionais		Website da RTA/ATA	
Anúncio Publicitário		Convention Bureau		Feiras e outros eventos	

Outras:

10. O que é que considera mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância: (assinalar com um 'X' para cada item conforme o número correspondente)

1 nada relevante - 2 pouco relevante - 3 nem irrelevante nem relevante - 4 bastante relevante - 5 muito relevante

	1	2	3	4	5
Os preços					
A diversificação dos serviços oferecidos					
A qualidade dos produtos (refeições, parques de lazer/recreação)					
A imagem da empresa					
O atendimento					
A animação/recreação					
A limpeza e a higiene das instalações					
A união com o meio de hospedagem (localização dentro do hotel)					
Outros aspectos:					

### III - Emprego

11. Indique os meses em que é costume aumentar e diminuir o número de funcionários na empresa durante o ano:

Aumentar: \_\_\_\_\_

Diminuir: \_\_\_\_\_

12. Distribuição por grupos etários dos empregados:

<= 25 anos	%	26-40 anos	%
41-55 anos	%	>= 56 anos	%

13. Nível de instrução dos empregados:

Ensino básico	%	Ensino Complementar	%
Ensino Superior	%	Apenas Alfabetizado	%

### IV – A Sazonalidade do turismo na empresa

14. A empresa adopta estratégia para a gestão da sazonalidade do turismo? Sim ( ) Não ( ).

14-1. Se sim, das estratégias abaixo, assinale 4 estratégias adoptadas pela empresa na gestão da sazonalidade (ordenar da 1ª à 4ª por ordem de importância):

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações da empresa		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais valor acrescentado		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Contratação de mão-de-obra especializada ou estudantes da área		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa		

Outras estratégias:

15. Na sua empresa, qual é a maior causa da variação do número de cliente durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, taxa cambial)	
Causas promocionais (promoção dos produtos pela empresa)	

16. Dos serviços oferecidos, assinale 3 (três) que considera fundamentais para atrair clientes na época baixa e intermédia?

Alimentos e bebidas		Localizado junto ao alojamento		Sala de Conferência	
Salas para dança		Eventos gastronómicos		Animação	
Parque Estacionamento		Atendimento somente para eventos		Actividade desporto	
Excursões		Actividades culturais		Casino	

Outros:

### V – A Sazonalidade do turismo no destino Algarve

17. Quais das estratégias abaixo, por ordem de relevância de 1 (**mais** importante) à 4 (**menos** importante), são importantes na gestão da sazonalidade **do destino turístico**?

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações e infra-estruturas do destino		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais atributos		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Capacitação da mão-de-obra local		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros destinos na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação do destino		

18. No Algarve, qual é a maior causa da variação do número visitantes durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, inflação)	
Causas promocionais (promoção dos produtos do destino)	

19. Quais destes impactes provocados pela sazonalidade são mais negativos ao Algarve? (ordene do 1º **mais** negativo ao 4º **menos** negativo)

Impacte social		Impacte económico	
Impacte ambiental		Emprego	

20. Na sua opinião, quem é o principal responsável pela gestão da sazonalidade neste destino? (assinalar apenas um)

Associação Regional do Golfe do Algarve	O Governo	
Associação do Turismo do Algarve - ATA	A Autarquia	
Região de Turismo do Algarve - RTA	O sector privado	
AHETA	NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve)	

21. Indique o grau de relevância das acções abaixo que poderiam ser tomadas pelo responsável (citado na questão anterior) para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo **no Algarve**. (ordenar de 1 a 4, sendo o 1º o **mais** relevante e o 4º o **menos** relevante).

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Na época alta, utilizar os equipamentos existentes (dormitórios, centros comerciais...) no destino		
Desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais		
Desenvolver políticas para incentivar o turismo doméstico		
Atrair novos segmentos de mercado à época baixa		
Atrair novos segmentos de mercado à época intermédia (Abril-Junho, Outubro)		
Reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais		
Melhorar as condições de acesso e transporte		
Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local		
Informar os potenciais vendedores sobre os produtos turísticos da época baixa		
Fornecer incentivos para o funcionamento das empresas também na época baixa		

22. Diante das afirmações citadas abaixo, qual a sua opinião:

1 *Discordo inteiramente*.....5 *Concordo inteiramente*

	1	2	3	4	5
A contratação de funcionários temporários só ocorre quando a empresa é sazonal.					
As empresas de A&B e Lazer nada podem fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve.					
A variação anual do nº de clientes identifica se a empresa é sazonal ou não.					
A variação anual da rentabilidade da empresa identifica se a empresa é ou não sazonal.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura.					
Quando a empresa adopta estratégia para atenuar a sazonalidade ela conseguiu se manter em funcionamento durante todo o ano.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de promoção.					
A sazonalidade é uma característica natural do turismo e traz benefícios ao destino: a recuperação da qualidade de vida dos residentes, a recuperação do meio ambiente e o tempo para re-organizar a infra-estrutura local.					

23. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos negativos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

24. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos positivos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

\* Após ter respondido as questões deste questionário, por favor, encaminhar por email para [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com) ou por fax para 234 401567.

**MUITO OBRIGADA POR SUA ATENÇÃO E DISPONIBILIDADE**

## INQUÉRITO: RENT-A-CAR e TRANSPORTE

Caro Empreendedor\*, este questionário faz parte de um **estudo de investigação de Mestrado** a decorrer na Universidade de Aveiro, o qual tem como objectivo compreender as estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve na **gestão da sazonalidade do turismo**. Os resultados deste inquérito poderão auxiliar no desenvolvimento de acções coerentes com a realidade da oferta turística desta região que possam ser eficazes na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade do turismo. Este questionário é **confidencial**, pelo que os resultados finais não identificarão as organizações que o estão a responder. Assim, mesmo que algumas questões possam ser, na sua opinião, mais delicadas, por favor, responda com o maior rigor possível, pois trata-se de um trabalho de investigação e o sigilo em torno das questões será sempre respeitado. A qualidade do trabalho final depende da **sua preciosa colaboração**. Por favor, leia atentamente as questões colocadas e escolha a resposta que mais se adequa à sua opinião.

Emanuelle de Melo Pimentel, Universidade de Aveiro, DEGEI.  
Contacto: 93 390 3103, [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com), fax: 234 401567

\* Recomenda-se o preenchimento pelo responsável do Sector Comercial/Marketing ou Director.

**Esta pesquisa está a ser desenvolvida com o apoio institucional da ATA, através da Sra. Elia Freitas e da AHETA.**

### I – Identificação

01. Nome da Empresa:

02. Localização:

03. Ano de inauguração:

04. Tipologia: Rent-a-car ( ) ou Transporte de Turismo ( )

05. Qual a dimensão da frota da empresa (nº de veículos)?

### II - Funcionamento e Mercados (dados de 2006)

06. Indique os meses em que a empresa funciona durante o ano:

07. Descreva a percentagem do volume de actividade da empresa (clientes/contratos) aproximado por mês, conforme o total do volume realizado no ano de 2006. (Ex: 1200 contratos em 2006, sendo 10% destes em Janeiro, 15% em Fevereiro...)

Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maio	%	Junho	%
Julho	%	Agosto	%	Setembro	%	Outubro	%	Novembro	%	Dezembro	%

08. Qual a duração média (dias) dos contratos (clientes nacionais e estrangeiros), nos seguintes meses?

Por quadra de atuação (média) dos contratos (nacionais e estrangeiros) nos seguintes meses:																	
Nac. Estrang.			Nac. Estrang.			Nac. Estrang.			Nac. Estrang.			Nac. Estr.					
Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio			Junho		
Julho			Agosto			Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro		

09. Qual o tipo de cliente predominante em cada mês? (colocar 1 (uma) letra correspondente do tipo de cliente para cada mês).

- A) Turista de eventos (MICE)      B) Turista de golfe/desporto  
C) Turista cultural                  D) Turista de 'Sol e Praia'  
E) Residentes                          F) Visita a amigos e familiares  
G) Turista de Lazer                  H) de 2ª Residência

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	

( ) Não há como diferenciar o tipo de cliente que utiliza nossos serviços.

10. Indique para cada forma de comercialização/divulgação utilizada pela empresa, se ela é:

1 - não utilizada; 2 - pouco utilizada; 3 - utilizada com frequência.

Ao balcão ou telefone		Junto com o agência de viagem		Website da empresa	
Operadores nacionais		Operadores internacionais		Website da RTA/ATA	
Anúncio Publicitário		Convention Bureau		Feiras e outros eventos	

Outras:

11. O que é que considera mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância: (assinalar com um 'X' para cada item conforme o número correspondente)

1 nada relevante - 2 pouco relevante - 3 nem irrelevante nem relevante - 4 bastante relevante - 5 muito relevante

	1	2	3	4	5
Os preços					
Os serviços complementares (vendas online, atendimento 24h, etc.)					
A qualidade da frota					
A segurança do contrato					
A imagem da empresa					
O atendimento					
A união com agência de turismo					
Outros aspectos:					

### III – Emprego

12. Indique os meses em que é costume aumentar e diminuir o número de funcionários na empresa durante o ano:

Aumentar: \_\_\_\_\_

Diminuir: \_\_\_\_\_

( ) Não há variação do número de funcionários durante o ano.

13. Distribuição por grupos etários dos empregados:

<= 25 anos	%	26-40 anos	%
41-55 anos	%	>= 56 anos	%

14. Nível de instrução dos empregados:

Ensino básico	%	Ensino Complementar	%
Ensino Superior	%	Apenas Alfabetizado	%

### IV – A Sazonalidade do turismo na empresa

15. A empresa adopta estratégia para a gestão da sazonalidade do turismo? Sim ( ) Não ( ).

15-1. Se sim, das estratégias abaixo, assinale 4 estratégias adoptadas pela empresa na gestão da sazonalidade (ordenar da 1ª à 4ª por ordem de importância):

Assinalar 4 Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria da frota		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais valor acrescentado		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Contratação de mão-de-obra especializada ou estudantes		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa		

Outras estratégias:

16. Na sua empresa, qual é a maior causa da variação do número de cliente/contrato durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, taxa cambial)	
Causas promocionais (promoção dos produtos pela empresa)	

### V – A Sazonalidade do turismo no destino Algarve

17. Quais das estratégias abaixo, por ordem de relevância de 1 (**mais** importante) à 4 (**menos** importante), são importantes na gestão da sazonalidade **do destino turístico**?

Assinalar 4 Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações e infra-estruturas do destino		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais valor acrescentado		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Capacitar mão-de-obra local		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros destinos na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação do destino		

18. No Algarve, qual é a maior causa da variação do número de visitantes durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, inflação)	
Causas promocionais (promoção dos produtos do destino)	

19. Quais destes impactes provocados pela sazonalidade são mais negativos ao Algarve? (ordene do 1º **mais** negativo ao 4º **menos** negativo)

Impacte social		Impacte económico	
Impacte ambiental		Emprego	

20. Na sua opinião, quem é o principal responsável pela gestão da sazonalidade neste destino? (assinalar apenas um)

Associação Regional do Golfe do Algarve		O Governo	
Associação do Turismo do Algarve - ATA		A Autarquia	
Região de Turismo do Algarve - RTA		O sector privado	
AHETA		NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve)	

21. Indique o grau de relevância das acções abaixo que poderiam ser tomadas pelo responsável (citado na questão anterior) para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo no Algarve. (ordenar de 1 a 4, sendo o 1º o **mais** relevante e o 4º o **menos** relevante).

Assinalar 4      Ordenar as  
respostas assinaladas

Na época alta, utilizar os equipamentos existentes (dormitórios, centros comerciais...) no destino		
Desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais		
Desenvolver políticas para incentivar o turismo doméstico		
Atrair novos segmentos de mercado à época baixa		
Atrair novos segmentos de mercado à época intermédia (Abril-Junho, Outubro)		
Reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais		
Melhorar as condições de acesso e transporte		
Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local		
Informar os potenciais vendedores sobre os produtos turísticos da época baixa		
Fornecer incentivos para o funcionamento das empresas também na época baixa		

22. Diante das afirmações citadas abaixo, qual a sua opinião:

1 *Discordo inteiramente*....5 *Concordo inteiramente*

	1	2	3	4	5
A contratação de funcionários temporários só ocorre quando a empresa é sazonal.					
As empresas de transporte nada podem fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve.					
A variação anual do nº de clientes identifica se a empresa é sazonal ou não.					
A variação anual da rentabilidade da empresa identifica se a empresa é ou não sazonal.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura.					
Quando a empresa adopta estratégia para atenuar a sazonalidade ela conseguiu se manter em funcionamento durante todo o ano.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de promoção.					
A sazonalidade é uma característica natural do turismo e traz benefícios ao destino como a recuperação da qualidade de vida dos residentes, a recuperação do meio ambiente e o tempo para re-organizar a infra-estrutura local.					

23. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos negativos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

24. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos positivos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

\* Após ter respondido as questões deste questionário, por favor, encaminhar por email para [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com) ou por fax para 234 401567.

**MUITO OBRIGADA POR SUA ATENÇÃO E DISPONIBILIDADE**



## INQUÉRITO: AGÊNCIA DE VIAGEM E AGÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Caro Empreendedor\*, este questionário faz parte de um **estudo de investigação de Mestrado** a decorrer na Universidade de Aveiro, o qual tem como objectivo compreender as estratégias adoptadas pela oferta turística do Algarve na **gestão da sazonalidade do turismo**. Os resultados deste inquérito poderão auxiliar no desenvolvimento de acções coerentes com a realidade da oferta turística desta região que possam ser eficazes na atenuação dos efeitos negativos da sazonalidade do turismo. Este questionário é **confidencial**, pelo que os resultados finais não identificarão as organizações que o estão a responder. Assim, mesmo que algumas questões possam ser, na sua opinião, mais delicadas, por favor, responda com o maior rigor possível, pois trata-se de um trabalho de investigação e o sigilo em torno das questões será sempre respeitado. A qualidade do trabalho final depende da **sua preciosa colaboração**. Por favor, leia atentamente as questões colocadas e escolha a resposta que mais se adequa à sua opinião.

*Emanuelle de Melo Pimentel, Universidade de Aveiro, DEGEI.  
Contacto: 93 390 3103, [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com), fax: 234 401567*

*\* Recomenda-se o preenchimento pelo responsável do Sector Comercial/Marketing ou Director.*

***Esta pesquisa está a ser desenvolvida com o apoio institucional da ATA, através da Sra. Elia Freitas e da AHETA.***

### I – Identificação

01. Nome da Empresa:

02. Localização:

03. Ano de inauguração:

04. Tipo: Agência de viagens ( ) ou Agência de Eventos (MICE) ( ) ou Agência de viagens e eventos ( )

05. Serviços prestados pela empresa:

Reserva de alojamentos		Atendimento aos visitantes que chegam		Venda de Excursões	
Reserva de voos		Atendimento aos que vão ( <i>outcoming</i> )		Aluguer de carro	
Venda de pacotes turísticos		Actividades outdoor e indoor		Organização de eventos	
Serviços de Animação		Atendimento público em geral		Venda de cursos de Golfe	

Outros:

### II - Funcionamento e Mercados (dados 2006)

06. Indique os meses em que a empresa abre durante o ano:

07. Descreva a percentagem aproximada do volume de vendas da empresa (clientes/contratos) por mês, conforme o total do volume realizado no ano de 2006. (Ex: 1200 contratos em 2006, sendo 10% destes em Janeiro, 15% em Fevereiro...)

Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maio	%	Junho	%
Julho	%	Agosto	%	Setembro	%	Outubro	%	Novembro	%	Dezembro	%

08. Qual o tipo de cliente predominante em cada mês? (colocar 1 (uma) letra correspondente do tipo de cliente para cada mês).

- A) de eventos (MICE)      B) de golfe/desporto  
C) cultural                      D) de 'Sol e Praia'  
E) residentes                  F) visita a amigos e familiares  
G) 3ª idade                      H) de 2ª Residência

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	

( ) Não há como diferenciar o tipo de cliente que utiliza nossos serviços.

09. Indique para cada forma de comercialização/divulgação utilizada pela empresa, se ela é:

*1 – não utilizada; 2 – pouco utilizada; 3 – utilizada com frequência.*

Ao balcão		Pelos alojamentos		Website da empresa	
Operadores nacionais		Operadores internacionais		Website da RTA/ATA	
Anúncio Publicitário		Convention Bureau		Feiras e outros eventos	

Outras:

10. O que é que considera mais importante no seu empreendimento, numa escala de relevância: (assinalar com um 'X' para cada item conforme o número correspondente)

*1 nada relevante – 2 pouco relevante – 3 nem irrelevante nem relevante – 4 bastante relevante – 5 muito relevante*

	1	2	3	4	5
Os preços					
A diversificação dos serviços prestados					
A qualidade dos serviços (atendimento)					
A imagem da empresa					
A animação/recreação					
Outros aspectos:					

### III - Emprego

11. Indique os meses em que é costume aumentar e diminuir o número de funcionários na empresa durante o ano:

Aumentar: \_\_\_\_\_

Diminuir: \_\_\_\_\_

( ) Não há variação do número de funcionários durante o ano.

12. Distribuição por grupos etários dos empregados:

<= 25 anos	%	26-40 anos	%
41-55 anos	%	>= 56 anos	%

13. Nível de instrução dos empregados:

Ensino básico	%	Ensino Complementar	%
Ensino Superior	%	Apenas Alfabetizado	%

### IV – A sazonalidade do turismo na empresa

14. A empresa adopta estratégia para a gestão da sazonalidade do turismo? Sim ( ) Não ( ).

14-1. Se sim, das estratégias abaixo, assinale 4 estratégias adoptadas pela empresa na gestão da sazonalidade e ordene da 1ª à 4ª por ordem de importância:

Assinalar 4 Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações e infra-estruturas da empresa		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais valor acrescentado		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Contratação de mão-de-obra especializada ou estudantes da área do turismo		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros produtores na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação da empresa		

Outras estratégias:

15. Na sua empresa, qual é a maior causa da variação do número de cliente/contrato durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, taxas de câmbio)	
Causas promocionais (promoção dos produtos pela empresa)	

16. Dos serviços oferecidos, assinale 3 que considera fundamentais para atrair clientes na época baixa e intermédia?

Reserva de alojamentos		Atendimento aos visitantes que chegam		Venda de Excursões	
Reserva de voos		Atendimento aos que vão ( <i>outcoming</i> )		Aluguer de carro	
Venda de pacotes turísticos		Actividades outdoor e indoor		Organização de eventos	
Serviços de Animação		Atendimento público em geral		Venda de cursos de Golfe	

Outros:

### V – A sazonalidade do turismo no destino Algarve

17. Quais das estratégias abaixo, por ordem de relevância de 1 (**mais** importante) à 4 (**menos** importante), são importantes na gestão da sazonalidade **do destino turístico**?

Assinalar 4 Ordenar as  
respostas assinaladas

Melhoria das instalações e infra-estruturas do destino		
Melhoria dos serviços, ofertando produtos com mais atributos		
Desenvolvimento de novos produtos para atrair outros segmentos de mercado		
Flexibilização dos preços, diminuindo na época baixa		
Capacitação da mão-de-obra local		
Desenvolvimento de pesquisas de mercado para identificar novos segmentos		
Associação com outros destinos na atracção de novos segmentos de mercado		
Uso das tecnologias da informação para divulgação do destino		

18. No Algarve, qual é a maior causa da variação do número de visitantes durante o ano (ordene da 1ª - **mais** influente à 5ª **menos** influente):

Causas naturais (clima, recursos naturais disponíveis)	
Causas institucionais e calendário (férias escolares, feriados e eventos)	
Causas sociais (costumes e tradição)	
Causas económicas (época do recebimento/pagamento, inflação)	
Causas promocionais (promoção dos produtos do destino)	

19. Quais destes impactes provocados pela sazonalidade são mais negativos ao Algarve? (ordene do 1º **mais** negativo ao 4º **menos** negativo)

Impacte social		Impacte económico	
Impacte ambiental		Emprego	

20. Na sua opinião, quem é o principal responsável pela gestão da sazonalidade neste destino? (assinalar apenas um)

Associação Regional do Golfe do Algarve		O Governo	
Associação do Turismo do Algarve - ATA		A Autarquia	
Região de Turismo do Algarve - RTA		O sector privado	
AHETA		NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve)	

21. Indique o grau de relevância das acções abaixo que poderiam ser tomadas pelo responsável (citado na questão anterior) para atenuar os efeitos negativos da sazonalidade do turismo **no Algarve**. (ordenar de 1 a 4)

Assinalar 4 Ordenar as respostas assinaladas

Na época alta, utilizar os equipamentos existentes (dormitórios, centros comerciais...) no destino		
Desenvolver novas actividades e captar eventos e festivais		
Desenvolver políticas para incentivar o turismo doméstico		
Atrair novos segmentos de mercado à época baixa		
Atrair novos segmentos de mercado à época intermédia (Abril-Junho, Outubro)		
Reestruturar o destino quanto aos aspectos físicos e ambientais		
Melhorar as condições de acesso e transporte		
Desenvolver cursos para capacitar a mão-de-obra local		
Informar os potenciais vendedores sobre os produtos turísticos da época baixa		
Fornecer incentivos para o funcionamento das empresas também na época baixa		

22. Diante das afirmações citadas abaixo, qual a sua opinião:

1 *Discordo inteiramente...* 5 *Concordo inteiramente*

	1	2	3	4	5
A contratação de funcionários temporários só ocorre quando a empresa é sazonal.					
As agências nada podem fazer para atenuar a sazonalidade do turismo da região do Algarve.					
A variação anual do nº de clientes identifica se a empresa é sazonal ou não.					
A variação anual da rentabilidade da empresa identifica se a empresa é ou não sazonal.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de adequação da oferta com a procura.					
Quando a empresa adopta estratégia para atenuar a sazonalidade ela conseguiu se manter em funcionamento durante todo o ano.					
A capacidade da empresa em resolver o problema da sazonalidade é limitada, porque o problema está na falta de promoção.					
A sazonalidade é uma característica natural do turismo e traz benefícios ao destino como a recuperação da qualidade de vida dos residentes, a recuperação do meio ambiente e o tempo para re-organizar a infra-estrutura local.					

23. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos negativos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

24. Informe 2 palavras que podem ser relacionadas com os aspectos positivos da Sazonalidade do Turismo no Algarve:

\* Após ter respondido as questões deste questionário, por favor, encaminhar por email para [emanupi@hotmail.com](mailto:emanupi@hotmail.com) ou por fax para 234 401567.

**MUITO OBRIGADA POR SUA ATENÇÃO E DISPONIBILIDADE**